



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Fakulta přírodovědně-humanitní  
a pedagogická



# Teambuilding jako prostředek primární prevence konfliktů na pracovišti

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B7505 – Vychovatelství  
*Studijní obor:* 7505R004 – Pedagogika volného času  
*Autor práce:* **Alena Pešková**  
*Vedoucí práce:* Mgr. Andrea Rozkovcová, Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC  
Faculty of Science, Humanities  
and Education



# Teambuilding as a Tool of Primary Prevention of Conflict in the Workplace

## Bachelor thesis

*Study programme:* B7505 – Education in Leisure Time  
*Study branch:* 7505R004 – Education in Leisure Time  
*Author:* **Alena Pešková**  
*Supervisor:* Mgr. Andrea Rozkovcová, Ph.D.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Alena Pešková  
Osobní číslo: P14000221  
Studijní program: B7505 Vychovatelství  
Studijní obor: Pedagogika volného času  
Název tématu: Teambuilding jako prostředek primární prevence konfliktů na pracovišti  
Zadávající katedra: Katedra pedagogiky a psychologie

### Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :

#### Cíl:

Sestavit teambuildingový program; sestavit následný program pro dlouhodobé udržení efektu teambuildingu pro prevenci konfliktů na pracovišti

#### Požadavky:

- 1) práce se skupinou
- 2) práce s odbornou literaturou
- 3) kvalitní zpracování programu a jeho hodnocení
- 4) pravidelné konzultace s vedoucí práce

#### Metody:

- hodnocení programu, rozhovory, sociometrie

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BENEŠ, M. Andragogika, Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

PAYNE, V. Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1588-6.

MOHAUPTOVÁ, E. Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

BENEŠ, M. Andragogika: filozofie - věda. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-03-3.

THELENOVÁ, K. Sociologie, andragogika a teorie učení Petera Jarvise.

Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4309-6.

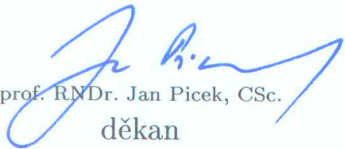
Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Andrea Rozkovcová, Ph.D.**

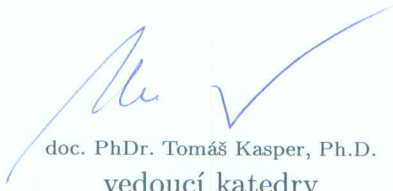
Katedra pedagogiky a psychologie

Datum zadání bakalářské práce: **16. června 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. května 2017**

  
prof. RNDr. Jan Pícek, CSc.  
děkan



  
doc. PhDr. Tomáš Kasper, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. června 2016

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## ***Poděkování***

Poděkování patří především mé vedoucí bakalářské práce, Mgr. Andree Rozkovcové Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady, čas a trpělivost při tvorbě této práce.

# TEAMBUILDING JAKO PROSTŘEDEK PRIMÁRNÍ PREVENCE KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI

Vypracovala – Alena Pešková

Vedoucí práce –  
Mgr. Andrea Rozkovcová Ph.D.

## *Anotace*

Bakalářská práce nabízí možnosti přenesení teambuildingového programu do pracovního prostředí ve formě tzv. post-programu, který by měl preventivně zamezovat konfliktům na pracovišti a rozvíjet pozitivní vlastnosti v pracovním prostředí. První polovina práce se věnuje teorii teambuildingu, jeho zásadám a historii. Dále také vymezuje pojmy skupina, skupinová role a pracuje se skupinovou dynamikou. Následně seznamuje se základy prožitkové pedagogiky a s jejími principy, neopomíná ani na zpětnou vazbu. V další části je práce věnována teorii konfliktu a jeho nevýhodám i výhodám na pracovišti. Následuje ukázka teambuildingového programu pro firmu Preciosa a. s., jenž by po uskutečnění mohl být zpracován modelem Kirkpatrick, na základě něhož by post-program mohl vzniknout. V závěru práce je nabídnuta ukázka post-programu, jenž byl firmě nabídnut.

Klíčová slova – teambuilding, prožitková pedagogika, konflikt, program, post-program.

# TEAMBUILDING AS A TOOL OF PRIMARY PREVENTION OF CONFLICT IN THE WORKPLACE

## *Annotation*

This bachelor's thesis presents a possible transfer of teambuilding programme into a working environment in the form of so called post-program, which should preventively tackle the conflicts and develops positive attributes in a workplace. The first part of the thesis is devoted to the theory of teambuilding, its practices and history. The first part defines concept of group, roles within the group and works with the group's dynamics. This part also introduces the "experiential learning" including its principles and feedback. The following part of the thesis introduces the theory of conflict and its advantage and disadvantages in a workplace. The last is a presentation of a teambuilding programme made for Preciosa a. s.. After being made, the programme would then be processed by the Kirkpatrick model based on which the post-programme could be established. At the end is shown an actual presentation of the post-programme, which would be offered to the company.

Key words – teambuilding, experiential learning, conflict, programme, post-programme.



# Obsah

ÚVOD.....	7
1 Co je teambuilding.....	9
1.1 Tým.....	10
1.2 Kdy a proč teambuilding.....	11
1.3 Historie teambuildingu.....	12
1.4 Teambuilding dnes.....	14
2 Skupina.....	14
2.1 Role ve skupině.....	15
2.2 Skupinová dynamika.....	19
3 Prožitková pedagogika.....	22
3.1 Kolbův cyklus učení prožitkem.....	24
3.2 Flow.....	25
3.3 Vykročení z komfortní zóny.....	27
3.4 Princip dobrovolnosti.....	30
3.5 Zpětná vazba.....	31
4 Konflikt na pracovišti.....	33
4.1 Teorie konfliktu.....	33
4.2 Nejčastější konflikty na pracovišti a jejich příčiny.....	35
4.3 Důsledky konfliktu na pracovišti.....	39
4.4 Konflikt jako výhoda.....	40
5 Vývojová specifika dospělých.....	41
6 Vyhodnocení post-programu podle modelu Kirkpatrick.....	45
7 Teambuilding pro Preciosu.....	50
8 Post-program.....	88
9 Diskuse.....	101
ZÁVĚR.....	104

# ÚVOD

Bakalářská práce vznikla v rámci oboru Pedagogiky volného času na Technické univerzitě v Liberci.

Zabývá se možnostmi rozšířit teambuildingové programy z indoorového prostředí do prostředí pracovního, aby prožitek byl nejen zachován, ale i dále pěstován v běžném pracovním prostředí. Teambuildingové programy jsou dnes už běžnou součástí firemní kultury avšak post-program, jenž je výsledkem této práce, je možnost, jak dát firemním zaměstnancům prostor pro vzájemné sblížení, relaxaci, ale je to také prostředek, jak ze strany firmy sdělit zaměstnancům zájem o jejich činnost a výsledky.

Téma jsem si vybrala záměrně, protože se teambuildingovým programům aktivně věnuji. Častým případem však bohužel bývají také špatně provedené programy, jenž mají spíše teamspiritový nádech. Jako možnost nápravy i nekvalitních teambuildingů se mi zdál právě post-program, který by mohl kvalitně provedený teambuilding posílit a naopak i špatně zpracovaný program zefektivnit.

Cílem této práce bylo na základě teambuildingového programu vytvořit post-program, tedy program, který by zajistil dlouhotrvající efekt teambuildingu. Tento program bude nabídnut firmě Preciosa a. s. jako možnost prevence konfliktů na pracovišti.

Aby se však práce mohla dobrat výsledku, je zapotřebí se nejprve zabývat teambuildingem samotným. Teambuilding však není pouhé hraní si, je to systematicky propracovaný program, který individuálně pracuje s rozvojem týmu a podporuje týmového ducha. Teambuilding slouží k prevenci, ale i k řešení problémů a výsledky se posléze odráží na pracovišti.

Podstatnou součástí teambuildingu je skupina, se kterou teambuildingové programy pracují a jejich cílem je ze skupiny vytvořit sehraný tým. Důležitou součástí analýzy skupiny je identifikace rolí jednotlivých členů ve vztahu ke skupině. I s těmito informacemi pracuje skupinová dynamika, která analyzuje a rozpoznává na základě charakteristických znaků vývoj skupiny v jednotlivých fázích. Díky tomu lze vybírat správné aktivity ve správný čas, aby se tým posunul vpřed.

Teambuildingový program je tvořen podle zásad prožitkové pedagogiky, jejímž cílem je prožitek prohloubit, zafixovat a zužitkovat. Její součástí je Kolbův cyklus učení prožitkem a pracuje také s teorií flow „žij tady a teď“, která se snaží účastníky zcela ponořit do zážitku. Snahou prožitkové pedagogiky je rozšířit komfortní zónu každého účastníka a to nenásilnou formou, kterou do jisté míry zaručuje princip dobrovolnosti, kdy se každý účastník může rozhodnout, jak se k situaci postaví.

Velice důležitou je kapitola o zpětné vazbě, která by měla být nedílnou součástí teambuildingových aktivit. Účelně slouží pro reflexi zážitku a k utříbení emocí pomocí otevřených otázek ze strany instruktora, který dalšími otázkami může novou zkušenost transferovat do běžného života zúčastněného.

Kapitola o konfliktu nabízí hlubší vhled do teorie, aby bylo možné pochopit jeho podstatu. Posléze jsou představeny nejčastější konfliktní situace na pracovišti a jejich příčiny, jenž pramení např. ze změny firemního prostředí nebo z nejasně daných pravidel. Příčinou mohou být také rolové konflikty. Popsány jsou důsledky konfliktů, ale i jejich pozitivní dopady, kdy konflikt slouží jako jakýsi stimul a může tak být chápán jako výhoda.

Součástí práce je ukázka teambuildingového programu pro firmu Praciosa a. s., který vznikl na základě výše popsáných kritérií. Jednalo se o víkendový pobyt v Harrachově pro celkem 24 zaměstnanců. Tento teambuilding bude následně zhodnocen na základě modelu evaluace edukačních programů vytvořeném Donaldem Kirkpatrickem. Hodnoceny budou změny ve skupinové dynamice a týmové skóre. Hodnocení bude podpořeno získanými reflexemi od účastníků, základním prostředkem však budou pozorování a následné dotazníky a rozhovory s účastníky, popř. jiné metody jako řešení simulovaných situací na pracovišti. Z těchto informací vychází následný post-program.

# 1 CO JE TEAMBUILDING

O teambuildingu byla napsána už řada kvalitních publikací, které se zaměřují přímo na toto téma, nebo ho alespoň zmiňují, ale přeloženo do českého jazyka jich je poskrovnu. Daleko více informací lze získat spíše ze zahraničních pramenů. Například v Andragogickém slovníku Průchy a Vetešky v abecedním uspořádání termín teambuilding k nalezení není, dokonce ani pojem týmová spolupráce. Přitom i v andragogické profesi se každý s tímto pojmem zaručeně setká.

Mohupatová uvádí, že pod termínem teambuilding se v současné době „míní stále více jakákoliv aktivita, která se děje ve skupině přes narozeninovou party, outdoorové kurzy až po týmový assesment, ať už v týmu nebo v pracovní skupině“ (Mohauptová 2009, s. 21).

Payne teambuilding popisuje jako prostředek pro zajištění harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců mezi sebou. Má vždy svůj účel a je navržen tak, aby splnil specifické cíle, které jsou předem určeny. Původně teambuilding sloužil ke sbližování a začleňování. Zaměřoval se především na vztahy, týmovou rovnováhu a soudružnost. V dnešní době už ho ale také využívají různé společnosti a korporace, kde je kladen důraz nejen na vztahové stránky, ale i na schopnost týmu vykonávat kvalitně svou práci. Dle Payne však teambuilding probíhá nepřetržitě i v každodenním životě a nemusí být nijak řízen (Payne 2007, s. 7 - 8).

Levi představuje teambuilding jako program, jenž se zaměřuje na zlepšování týmových dovedností, rozvoj mezilidských vztahů a na řešení problémů, které narušují týmové úspěchy. Teambuilding učí specifickým týmovým dovednostem, které vedou ke zvyšování týmového sebevědomí. Cílem je zlepšit celkovou týmovou koordinaci, organizaci a podpořit učení pomocí různých situací, jenž mohou simulovat rizikové faktory (Levi 2014, s. 250).

Teambuilding můžeme pojmut také z různých hledisek, např. má-li sloužit pouze pro pobavení nebo chceme-li svou skupinu něčemu naučit. Nezřídka je součástí teambuildingového programu také týmový koučing, který interaktivně vede své studenty k novým poznatkům a sebevzdělávání. Svatoš a Lebeda uvádějí se značným rozladěním, že se také často stírají rozdíly mezi teamspiritem a teambuildingem. Teamspiritové akce

slouží spíše jako setkávací a seznamovací dny, na kterých se často představují nové tváře firem a většinou jsou zapojeny i celé rodiny zaměstnanců. Některé znaky jsou společné (příjemný, zábavný a společenský zážitek), avšak teambuilding je vyhrazen programům zaměřeným na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu. V teamspiritovém programu je mnohem větší prostor pro spontaneu, neboť klientům je nabídnut určitý program a zábava, ale je v podstatě na nich, jak jej využijí. Jedná se o neřízenou zábavu. Teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám nejčastěji na startu jejich působení nebo v etapě větších změn. (Svatoš a Lebeda 2005, s. 67 – 69).

Teambuilding také pomáhá zlepšit interpersonální vztahy a odhalit skupinové role. Celkový program se vždy odvíjí na základě diagnostiky problému (Levi 2014, s. 251).

## **1.1 TÝM**

K pochopení termínu teambuilding je nezbytné nejprve vymezit pojem tým, ze kterého novotvar vychází. Team (tým) a building (budování) se obvykle do českého jazyka nepřekládá. Levi píše, že primárním cílem každého teambuildingu je vytvořit efektivní tým (Levi 2014, s. 251). Ale bez týmu složeného z variabilních jedinců by teambuilding postrádal smysl.

Hermochová uvádí, že úspěšné fungování týmu je důležité u pracovních skupin, ve školách, v činnosti občanského sdružení, dokonce i u politických stran. Spolupráce v týmu se tedy týká každého z nás a bylo by nanejvýš žádoucí učit se vzájemné spolupráci již od malička (Hermochová 2006, s. 25).

Tým nelze zaměňovat s pracovní skupinou, neboť tým je vymezen časově a má omezené cíle, kdežto u pracovní skupiny se tyto znaky neobjevují (Mohauptová 2009). Jsou to lidé, kteří jsou spolu spojeni náplní práce a pracovním uskupením, čímž jsou na sobě vzájemně závislí pracovní hierarchií a cíli podniku. Postrádají však časové vymezení cílů (Zahrádková 2005).

Dle Hermochové má tým šest jasně daných znaků:

- 1) jasně formulované cíle,
- 2) přiměřenou vnitřní strukturu,

- 3) členy připravené k úkolu,
- 4) klima podporující spolupráci,
- 5) podporu a uznání „zvenčí“,
- 6) kompetentní vedení.

Z toho vyvozuje definici „Tým má dva a více členů, má známý, definovaný cíl, k jehož dosažení je třeba koordinace členů v týmu“. (Hermonchová 2006, s. 26). Levi dodává, že členové týmu by měli mít pocit vzájemné sounáležitosti a sami na sebe nazírat jako na tým. Belbin tvrdí, že ideální počet členů v týmu je max. 5 – 7 osob (Belbin 2012). Činčera zas, že pouze 4 osoby. (Činčera 2007, s. 68)

## **1.2 KDY A PROČ TEAMBUILDING**

Na světě neexistuje snad jediná firma, společnost a nebo skupina, které by kvalitní teambuildingový program nepomohl k lepší harmonii. V podstatě v každé společnosti se dříve či později objeví chvíle, kdy je zapotřebí řešit problémy skupiny. Pokud je ale necháme bez povšimnutí, nezřídka to má spíše negativní dopad. Lidé začnou své problémy, komplexy a konfliktní situace často řešit tou nejjednodušší cestou, která se jim nabídne. Často chybí patřičné know-how, jak s konflikty pracovat. Kvůli neznalosti strategií, jenž by konflikty vyřešily, lidé často vkládají do sporu až příliš svá ega. To vyústí ve zcela nefunkční komunikační modely (vzájemná nevraživost, pomluvy a komunikační šumy). To vše samozřejmě vede k neschopnosti vzájemné spolupráce, což značně ovlivní pracovní výsledky. Teambuilding může nabídnout nácvik funkčních komunikačních modelů a strategií řešení problémů.

O těchto nejčastějších skupinových problémech budeme ale hovořit až později. Samozřejmě to ale nemusí vyústit v tak tlakové situace, pakliže je skupina dobře stmelená a vzájemně se podporuje. Takový tým získat bez práce, dostatečného prostoru a časové investice je však téměř nemožné. A proto teambuilding, který tyto nepříjemné jevy dokáže odhalit, odstranit a do budoucna jim zabránit. Díky teambuildingu můžeme rozpoznat týmové role jednotlivců, osvětlit společné hodnoty a vyřešit interpersonální rozdíly a zlepšit tak realizaci úkolů.

A kdy je teambuilding čas realizovat? Až si uvědomíme, že ho potřebujeme a sami se pro něho rozhodneme. To je základem budoucího úspěchu (Payne 2007, s. 7 a 11).

Existují také různé dotazníky, které mají za úkol odhalit správný čas pro teambuildingovou akci. Prvním znakem, že je teambuilding potřeba, je už samotné sáhnutí po takovém materiálu. Dotazníky jsou vždy uzpůsobovány dané skupině, ať už se jedná o školní třídy, spolupracovníky nebo jiné skupiny. Takto můžeme určit, v jaké týmové krizi se skupina právě nachází.

Seznam krize týmu podle Vivette Payne:

- podrážděnost, která odvrací od práce,
- snížená komunikace,
- snížená důvěra,
- snížená přímost a otevřenost,
- defenzivní chování,
- svalování viny na ostatní,
- přijímání malého rizika,
- špatné rozhodování,
- vysoká absence,
- apatie a nedostatek zájmu,
- podkopávání snahy ostatních,
- stížnosti na nedostatek zplnomocnění,
- častější konflikty,
- stížnosti na ostatní členy týmu,
- vyhýbání se interakci v týmu (Payne 2007, s. 15).

Tyto znaky, a to i každý samostatně, alarmují po obnově týmového ducha. Na určení správného času uskutečnit teamovou akci stačí také trocha zájmu, empatie a pozorování. Váha dotazníkového šetření je však také velmi důležitá a často je velkým pomocníkem pro organizaci teambuildingových akcí, neboť dokáže problémy odhalit přesněji.

### **1.3 HISTORIE TEAMBUILDINGU**

O historii teambuildingu není právě snadné najít informace. Literatura zaměřená pouze na historii týmových aktivit k dostání není a můžeme tedy vycházet pouze z malých úryvků a nebo z historického kontextu doby. Bylo by snadné napsat, tak jako u mnoha významných událostí, že teambuilding vznikl v nějakém konkrétním

roce, k tomu přiřadit datum vzniku a autora, jenž se o rozvoj zasloužil. Tak jednoduché to ale není.

Teambuilding jako takový vznikl z prvotních myšlenek o jakémsi týmu a to přibližně v roce 1920, o což se především zasloužily názory Eltona Mayo, z jehož myšlenek nakonec vzešel projekt Hawthorne Studies, který probíhal ve Western Electric Company v Chicagu. Cílem bylo zjistit, co se stane se skupinou pracovníků, kteří jsou vystaveni různým podmínkám. Nejprve výzkumy začínaly např. se změnou osvětlení, rozvrácením jinak pravidelného časového harmonogramu, což ovlivnilo hlavně přestávky. Výzkum se snažil docílit co nejlepší efektivity u zaměstnanců změnou prostředí. Vyhodnotil, že podstatnými faktory jsou pocity skupinové identity, pocity sociální podpory a soudružnosti skupiny, které vznikly díky zvyšující se skupinové interakci (Parker 2008, s. 14).

Další zlomové myšlenky představil až v roce 1930 Kurt Lewin, jenž se zaměřil na chování skupin a na okolnosti, které je vedou k vyšší efektivitě a označil tento proces jako skupinovou dynamiku, se kterou dodnes pracuje zážitková pedagogika (Parker 2008, s. 14). Nabízejí se tedy zcela nové otázky ohledně skupinové soudružnosti, vstupu do skupiny, skupinového tlaku, skupinové normy, vlivu skupiny na názory jedince, vlivu a ovlivňování rozporů mezi členy skupiny, vlivu skupiny na názory členů, komunikace ve skupině, překonávání odporu vůči změnám ve skupině, individuálních motivů a skupinových cílů, spolupráce a soutěživosti mezi členy skupiny, stylů vedení a výkonu skupiny, konfliktů a jejich řešení aj. (Hermochová 2006, s. 14).

V šedesátých a sedmdesátých letech se začínají probouzet základy managementu a s nimi přicházejí i nové koncepty pro chápání týmů a teambuildingů. Zprvu byly koncipovány pro řešení vzájemných vztahů a spolupráce. Těmito cíli se zabývali nejprve lidé z oblasti zdravotnictví a sociálních služeb, teprve později se objevují první specialisté na skupinovou dynamiku a sociální psychologii. Obě tyto specializace vznikaly s rostoucí potřebou společnosti posílit týmového ducha a to v důsledku rostoucí industrializace. A právě díky vzrůstající popularitě v organizacích se teambuilding postupně vyvinul také jako prostředek pro úspěšné dosahování cílů a plnění úkolů na pracovišti. V této podobě je nám znám i dnes.



## 1.4 TEAMBUILDING DNES

Glenn M. Parker ve své publikaci *Team Players Teamwork* jednu celou kapitolu pojmenoval velmi výstižně: *It's the Twenty – First Century: Team Players and Teamwork are Here to Stay*. V současné době je teambuilding jedním z nejvýznamnějších programů na rozvíjení a budování týmu. Výsledkem a hlavním cílem je lepší týmová spolupráce v pracovním kolektivu. Kurzy, jenž vzdělávají metodami zážitkové pedagogiky, také poskytují velice kvalitní zpětnou vazbu. Dnes lze teambuilding označit za módní doplněk téměř každé větší firmy. Chcete-li se stát úspěšnou společností, potřebujete mít vzdělané, spolehlivé a spokojené zaměstnance a k tomu samozřejmě teambuilding slouží. Často jsou tyto akce medializovány a jsou také běžnou součástí firemních benefitů, které firma nabízí jako bonus, pokud se jako uchazeč o zaměstnání stanete jejich součástí.

Velkým „boomem“ jsou dnes firmy, které teambuildingy zprostředkovávají tzv. na míru a na výběr jich je skutečně nemalé množství. Nabízejí nejrozličnější služby v této oblasti a nezřídka jsou jejich součástí nějaké sportovní aktivity jako vodní sporty, lanové a lezecké překážky, survivaly, paintball a mnoho jiných. Ovšem některé firmy, ač často reprezentativně působící, nemusí vykonávat dobré programy. Nejčastěji podceňují kvalitní proškolení svých lektorů a především se zapomíná na zpětnou vazbu, která by měla být vždy nedílnou součástí téměř každé aktivity a na sledování a respektování fází skupinové dynamiky. V důsledku toho mají tyto tzv. teambuildingy spíše teamspiritový nádech, což vede sice k dočasnému uvolnění atmosféry v týmu a ve firmě, nikoli však k řešení problémů a už vůbec ne s trvalým efektem. Dá se říci, že je to marketingový tah, jak si udržet svou klientelu. Doufejme, že je takovýchto případů nemnoho a budeme nacházet spíše protiklady, které bychom každé firmě řešící nějaké vnitřní problémy mohli vřele doporučit.

## 2 SKUPINA

Pro porozumění skupinové dynamiky si nejprve objasníme, jaký význam má vlastně skupina. Skupina je podstatnou součástí teambuildingu, protože s ní pracuje v přímém kontaktu a jeho úkolem je z různorodé skupiny udělat sehraný tým. V tomto případě skupinu chápeme jako uskupení dvou a více osob, které se

vzájemně mohou doplňovat a ovlivňovat. Může se jednat o malé, střední či velké skupiny a každý jedinec, který je součástí tohoto uskupení, má svou tzv. roli ve skupině.

V této práci budeme pracovat s menšími skupinami, které umožňují vyšší míru zapojení svých členů a také díky většímu množství skupin je otevřen prostor pro kooperativní a kompetenční strategie. Velikost skupiny může být ale přizpůsobena také hře a to třeba i v nesouměrném počtu (Činčera 2007, s. 68).

„V reálném životě většina z nás vstupuje do skupin, které již existují, např. nastupujeme do školy, nemocnice, do určitého oddělení v úřadě apod. Jen zřídka se ocitneme v situaci, kdy skupina vzniká už od počátku (Hermochová 2006, s. 21)“.

Teambuildingové programy často pracují se skupinami, ve kterých se členové mezi sebou neznají a právě z toho důvodu lze nazírat na celý průběh z hlediska skupinové dynamiky. Hermochová tvrdí, že se každá skupina vyvíjí ve dvou oblastech, na jedné straně v plnění pracovních úkolů, na straně druhé v úrovni sociálních vztahů. Sociální vztahy se mění díky plnění pracovních úkolů, vytváří se určitá sociální struktura, která má dopad především na skupinové klima. (Hermochová 2006, s. 21)

## **2.1 ROLE VE SKUPINĚ**

„Všechny role, které jedinec zastává, nesou ve svém provedení znaky jeho osobnosti. Dá se říci, že „rolí“ vděčíme za tu část chování, která je společná všem individuí zastávajících určitý status, „osobnost“ pak vede k tomu, že chování konkrétního jedince v rozličných rolích má společné znaky (Hermochová 2006, s. 83)“.

Role určuje nejen osobnost jedince ale i vliv skupiny a prostředí. Prostředím není míněno pouze okolí, ale také normy, které omezují chování jedinců ve skupině tak, aby zachovávaly morálku dané skupiny a její ideje. Goofmanova teorie tvrdí, že veškerá aktivita určitého jedince v situaci interakce směřuje k tomu, dát partnerovi takové informace, aby v něm byl vzbuzen určitý dojem o jednajícím (Goofman in Hermochová 2006, s. 83). Obvykle v tom nejlepším světle.

Role ve skupině mohou být různé a bývají ovlivněny typem skupiny, zdali se jedná např. o pracovní, třídní nebo jen o dočasně sestavené skupiny. Na role tedy lze nahlížet z mnoha hledisek, třeba z pohledu popularity (oblíbení, akceptování, odmítání) a nebo postavení (vedoucí, zástupce vedoucího, podřízení apod. ).

V pracovním prostředí se však nejčastěji využívá pro rozlišení rolí v pracovním týmu dle motivace, tzv. Belbinův test týmových rolí.

Belbin definuje z hlediska spolupráce celkem devět rolí, které jsou pro každý tým nezbytné. Dle Belbina však tým nemusí mít devět člena, ideálním počtem je 5 - 7 členů. I tento počet lze rozčlenit na Belbinovu typologii. Uvádí *Inovátora* (Plant), *Vyhledávače zdrojů* (Resources Investigator), *Koordinátora* (Co-ordinator, Chairman), *Usměrňovače* (Shaper), *Monitor vyhodnocovače* (Monitor – Evaluator), *Týmového pracovníka* (Team Worker), *Realizátora* (Implementer), *Kompletovače finišera* (Finishman) a *Specialistu* (Specialist) (Belbin 2012).

*Inovátora* definuje jako člověka, který je schopen nacházet nové a odlišné pohledy na věc a to díky zcela inovačnímu nahlížení, kteří ostatní postrádají. Jeho přínos je díky kreativitě ohromný, je nositelem změn. Rizikem u těchto lidí může být rozchod s původními cíli a myšlenkami. Mohou zapomínat na detaily. Při vysokém zaujetí svými úkoly nebývá schopen efektivní komunikace (Belbin 2012, s. 25).

*Vyhledávači zdrojů* jsou schopni najít a sehnat cokoli a kohokoli. Jednají velice rychle a mají velmi okouzující osobnost. Jejich někdy až přehnaná motivace může být také jejich slabou stránkou, pakliže se jednání příliš vleče a oni nemohou kreativně jednat. Prvotní nadšení pomine společně se zájmem o úkol (Belbin 2012, s. 25)

*Koordinátor* je přirozený vůdce, velice odpovědný a je zaměřen na celkové cíle týmu. Obvykle působí klidným sebevědomým dojmem, který nikterak nepotřebují zdůrazňovat. Dokáží ocenit a motivovat členy týmu, většinou pomocí slovní pochvaly a osobním uznáním. Takový Koordinátor však často může prokrastinovat a řešení nepříjemných situací nechává na později nebo je přenáší na ostatní (Belbin 2012, s. 25).

Druhou vedoucí rolí je *Usměrňovač*, který se vyznačuje ráznějším, direktivnějším a autoritativnějším vedením. Jsou to energetičtí lidé a žádná překážka pro ně není nezdolná, striktně dodržují termíny a čas, proto postupují rychle a striktně. Velkým nedostatkem u nich je, že kvůli spěchu zapomínají být precizní a nedostatečně analyzují a tak jim unikají důležité detaily, což může

vést k chybnému rozhodnutí. Mají sklony k provokaci a pro přílišný zápal a cílevědomost zapomínají na city ostatních (Belbin 2012, s. 25).

**Monitor vyhodnocovač** tým pozoruje zpovzdálí a hledá na úkolu možné chyby a rizika. Výhodou je, že se na věc dokáže dívat z více úhlů pohledu a vždy dokáže vyhodnotit jejich slabé stránky. Postrádá ale průbojnost a schopnost motivovat ostatní. Někdy svou kritičností demotivují zbytek týmu (Belbin 2012, s. 25).

**Týmovým pracovníkem** je každá přátelská povaha, která se v rámci pozitivního klimatu v týmu raději vyhne konfliktní situaci nebo se ji snaží utišit. Udržuje pozitivní atmosféru, někdy se však za každou cenu snaží uchovat dobré mezilidské vztahy, což vede ke ztrátě respektu u ostatních a následnému jejich využívání (Belbin 2012, s. 25). Podle Parkera jsou pro pozitivní vývoj skupinové dynamiky velmi důležitými právě týmoví pracovníci („týmoví hráči“), neboť dokáží skupinu pozitivně ovlivňovat a posouvat kupředu k dalším etapám (Parker 2008 s. 133).

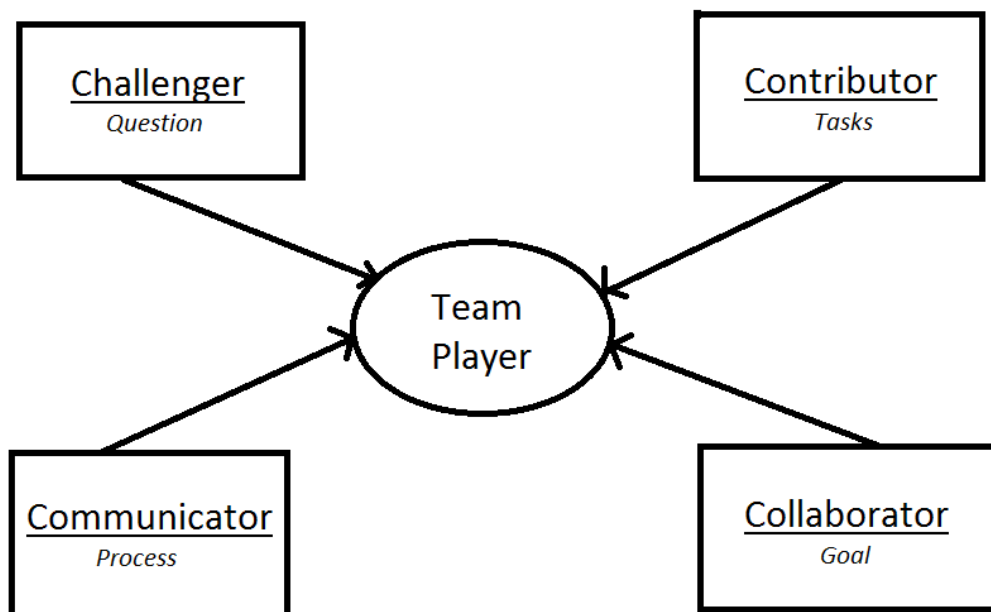
Lidé, jenž se snaží řádně plnit normy a jsou zarputilými perfekcionisty jsou **Realizátoři**. Řády, harmonogramy a pravidla vždy striktně dodržují a nemají rádi jejich narušování. Problém může nastat tehdy, je-li prostředí příliš byrokratické a nedává prostor novým myšlenkám (Belbin 2012, s. 25).

V každém týmu je dobré mít také **Kompletovače finišera**, který vše „dotáhne“ do konce a to pokud možno do největších detailů, které jiní přehlédli. Dokáže tedy velmi efektivně nalézat nedostatky na práci ostatních a následně ji vylepšovat. Obávají se chyb, což někdy může zbytečně prodlužovat lhůtu dokončení úkolu (Belbin 2012, s. 25).

Jedině role **Specialisty** není nijak ovlivněna osobnostními rysy, ale pouze úrovní odborných znalostí, které jedinec má. Jeho přínosem je vysoká odbornost a specializovanost. Nevýhodou pro tým může být časté používání odborných termínů, kterým ostatní nerozumí, ale časem začnou dělat, že ano, aby nepůsobili „negramotně“ (Belbin 2012, s. 25).

V prvopočátcích můžeme Belbinovo členění využít k analýze skupiny a následné tvorbě programu. Za velmi efektivní znázornění rolí na pracovišti vzhledem ke skupinové

dynamice lze považovat Parkerovo dělení čtyř rolí, se kterým budeme ve skupinové dynamice nadále pracovat.



*Ilustrace 1: Dělení skupinových rolí podle Glenn M. Parkera. Převzato z: Parker 2008, s. (2015, s. 72).*

Jsou to role *Contributor*, *Collaborator*, *Communicator* a *Challenger*. *Contributora* nejlépe vystihuje úkol. Týmu poskytuje kvalitní informace ohledně organizace a plánování. Své úkoly plní vždy na 100% a dokáže tým tlačit do vysoké výkonnostní úrovně. Je-li Contributor v popředí týmů, bývá hodnocen jako spolehlivý (Parker 2008, s. 72).

*Collaboratora* provází nejlépe cíl. Je to člen, který má vize a poslání, které v týmu řadí na první místo. Je však flexibilní i otevřený novým myšlenkám. Je ochoten pracovat i mimo svou roli, dokáže sdílet úspěch i s ostatními. Jiní na něho nahlíží jako na стратега a označují ho za „velký formát“ (Parker 2008, s. 73).

Pro *Communicatora* je charakteristickým výrazem proces. Je to účinný posluchač, jenž dokáže zapojit všechny členy do dění. Dokáže řešit konflikty a problémy. Podává zpětnou vazbu a buduje příjemnou neformální atmosféru v týmu. Můžeme si ho propojit s ideálním pojetím lídra. Z hlediska ostatních je považován za velice příjemného člověka (Parker 2008, s. 73).

Ten, pro něhož jsou příznačným synonymem otázky je *Challenger*. Ten dokáže zpochybňovat cíle, metody i zavedené normy. Je schopný i přes možná rizika nesouhlasit i s nejvýše postavenými. Většina lidí si ho člení pro jeho upřímnost a otevřenost (Parker 2008, s. 73).

## 2.2 SKUPINOVÁ DYNAMIKA

„V průběhu společného projektu prochází skupina určitými vývojovými fázemi, pro které je charakteristická různá míra pohody i schopnosti skupiny fungovat jako celek. Touto problematikou se zabývá psychologická disciplína zvaná skupinová dynamika (Činčera 2007, s. 31)“.

Často je definována jako hybná síla, která ovlivňuje skupinu a její procesy. Máme-li před sebou skupinu lidí, kteří se mezi sebou vzájemně neznají, nezvratně dojde k jejich vzájemné interakci, kterou ovlivňují osobnosti jednotlivců a vztahy, které pomalu vznikají. Toto dění má své zákonité vývojové etapy, ke kterým dochází vždy ve stejném pořadí, neboť se nedají přeskočit (Svatoš a Lebeda 2005, s. 69). Tyto etapy, forming (dále jen „formování“), storming (dále jen „bouření“), norming (dále jen „normování“) a performing (dále jen „optimální výkon“), pojmenoval Bruce Tuckman (1965) a vytvořil tak nejpoblárnější sociálně-psychologický „univerzální“ model (někdy také tzv. Tuckmanův model) pro práci se skupinou.

Parker upozorňuje, že Tuckmanův model čtyř fází skupinové dynamiky je příhodný způsob, jak analyzovat tým a týmové role hráčů. Tento model je však pouhým nástrojem, není úplným a dostačujícím obrazem skutečnosti, se kterým bychom se měli spokojit (Parker 2008, s. 134). Existují také jiná pojetí skupinové dynamiky, například Činčera také představuje desetibodovou škálu skupinové dynamiky podle Simpsonové, která se užívá v případě dlouhodobé spolupráce se skupinou. Jejím základem je analýza skupiny a uzavřená Dohoda (Simpsonová in Činčera 2007, s. 43 - 44).

### Skupinová dynamika podle Tuckmanova modelu

#### 1. Formování

To je první fáze, kdy dochází k prvotnímu setkání jedinců mezi sebou. Mohou to být třeba i lidé, kteří se každý den ve své práci zdraví, ale dál nikdy nepokročili. Pro formování je charakteristická roztržštěnost a individuální vystupování

každého jednotlivce. Nyní se členové mezi sebou vzájemně poznávají a navazují vztahy. Dochází také k vymezování prostoru a k hledání smyslu existence skupiny. Každý se snaží udělat co nejlepší dojem na druhé, aby ho ostatní přijali, což je propojené s obavou, zda-li k tomu dojde. V této fázi se volí aktivity, ve kterých má skupina dosáhnout jasně daných cílů. Než jich ale skupina dosáhne, může se setkat s různými bariérami v podobách chaotického a neorganizovaného jednání. To je však v naprostém pořádku, protože skupina ještě neměla příležitost určit skupinové role a svá vnitřní pravidla (Tuckman in Svatoš a Lebeda 2005, s. 69). Takováto situace může nastat nejen při formování neznámých členů, ale také v případě, že tým přebírá nový vůdce, mění se signifikace postavení nebo když prochází jakoukoli razantnější změnou. Parker tento moment označuje za re-formaci (Tuckman in Parker 2008, s. 135). Jelikož chce skupina dosáhnout cíle, vnitřní konflikty prozatím odsouvá stranou v rámci zachování harmonie a zvyšuje se tak tlak a napětí, které je jasným znakem, že skupina přechází do druhé fáze (Tuckman in Svatoš a Lebeda 2005, s. 69).

## **2. Bouření**

V této etapě postupně opadá prvotní euforie a členové si začínají přiznávat, že ne vše v jejich týmu je ideální. Každý přichází s určitým očekáváním a to se často v této fázi proměňuje ve zklamání, pakliže není naplněno. Poprvé se objevuje otevřenější zpětná vazba a skrze komunikaci dochází k ujasňování, vzájemnému vyjednávání a k odlišování postojů. Nezřídka se objeví i velmi peprná zpětná vazba či nesouhlas. Emoce se bouří a velmi rychle se mění role ve skupině. Ti, jenž zprvu udělali dobrý dojem a zaujímali vůdčí postavení, mohou být nyní zaměněni za jiné, více věrohodné členy. Už lépe rozlišíme role ve skupině. Tým je v této fázi frustrovaný a jako viníka pro své rozpoložení často hledá ve formálních autoritách tj. vedoucí společnosti, instruktory kurzu apod. Toto období je tedy náročnou fází nejen pro členy, ale i pro instruktory, kteří stojí v pozadí a korigují průběh. Členové vytvářejí první skupiny, někteří se vyhýbají účasti s řadou argumentů. Zde tedy hraje důležitou úlohu také princip dobrovolnosti a schopnosti lektora motivovat skupinu (Tuckman in Svatoš a Lebeda 2005, s. 70).

## **3. Normování**

Pakliže se skupina dostane do fáze normování, znamená to, že přijala nové role a vyřešila své vnitřní konflikty. Tím se otevírá prostor pro ověření a zafixování nového uspořádání. Určují se jasná pravidla vzájemné spolupráce. Napětí je uvolněné a skupina se vzájemně přijímá taková jaká je. Členové už mezi sebou vědí, kdo v čem vyniká a kde má naopak své rezervy. Vůdce, který je obvykle určen skupinou, přijímá svou roli a je ostatními akceptován. Skupina si je vědoma svých reálných schopností. Nepřeceňuje se, ale nepodléhá ani skepsi. Jelikož je nyní „čistý vzduch“, členové se neobávají projevit své upřímné názory, kterým nyní nehrozí odmítnutí nebo nepřijetí tak, jako ve fázi bouření. Všechny tyto aspekty vedou k tomu, že skupina svou pozornost přesune z vnitřního vnímání na dosahování společných cílů. Je to proto, že rušivé elementy vnitřních konfliktů skupiny jsou buď vyřešeny a nebo přijaty takové, jaké jsou. Pokud se podaří skupinu dovést až k normování, už to lze pokládat za úspěch. Ale tým se může dostat ještě dál (Tuckman in Svatoš a Lebeda 2005, s. 70).

#### **4. Optimální výkon**

Optimální výkon je nejvýkonnější fází skupiny. Pakliže se instruktorovi podaří svou skupinu dovést až sem, může si pogratulovat za dobře odvedenou práci. Skupina je nyní zcela stabilní, vše je ujasněno a kořeny, které se tvořily během formování, bouření a normování jsou pevně vrostlé do země. Díky tomu se skupina může snažit svůj potenciál využít naplno. Probíhá efektivní výměna informací, skupina dokáže rychle vyhodnotit problém a své rozdílné názory vnímá jako výhodu. Případný konflikt je tedy brán jako krok kupředu. Fáze optimálního výkonu je tedy vrcholem skupinového snažení. Toto stádium ale netrvá věčně. Lze ho různými prostředky prodloužit, ale udržet nejde (Tuckman in Svatoš, Lebeda 2005, s. 69 - 70), následuje pomalý rozklad skupiny (adjourning) (Tuckman in Parker 2008, s. 144).

Při teambuildingu těmito etapami může projít každý tým. To, že ale známe jejich pořadí neznamena, že se jimi každý tým zdárně probouje. I na konci teambuildingu se některé týmy mohou nacházet teprve ve fázi bouření, neboť problémy, které skupina má, mohou být silně zakořeněné a potřebují více času (Svatoš a Lebeda 2005, s. 70). To však není neúspěch, je to cesta, která se vyšlapává po malých krůčcích. Kdyby kroky byly větší, ledacos by se mohlo přeskočit a to by v budoucnu vedlo jen k návratu zpátky. Všechny fáze skupinové dynamiky mají společné to, že dají skupině prostor pro sebe samu. Nikdo



jí neříká, jak by se měla chovat a řešit své problémy. Jediné, co má před sebou, jsou úkoly, kterých má dosáhnout v určitém čase. Jsou to stejné podmínky, jaké jsou na nás kladeny v zaměstnání. Avšak bez takové volnosti a to je možná chyba, které se u svých zaměstnanců dopouští téměř každá společnost.

### 3 PROŽITKOVÁ PEDAGOGIKA

*„Zkušenost není to, co se vám přihodí,  
zkušenost je to, co uděláte z toho,  
co se vám přihodí“.*

*Aldous Huxley*

Co je prožitek? Je velmi těžké jej definovat, neboť vychází z přísně individuálních pocitů každého z nás a je ovlivněn našimi dosavadními zkušenostmi, názory i postoji. Prožitek prvotně vychází ze zážitku, který Hartlův Psychologický slovník definuje jako „každý duševní jev, který jedinec prožívá (vnímání, myšlení, představivost). Zážitek je vždy vnitřní, subjektivní, citově provázaný. Je zdrojem osobní zkušenosti, hromadí se celý život a skládá jedinečné duševní bohatství každého člověka“ (Hartl 2010, s. 690). Prožitek tedy musí být něco, co ze zážitku vzniká, jenž v nás nezanechá pouze prchavou stopu, ale něco silného, nezapomenutelného a nevyzpytatelného. Pokaždé, když se vrátíme k události, která ho vyvolala, prožijeme ho znovu. Pro toho, kdo jej prožil má tedy trvalý význam (Neuman 1998, s. 24).

Základem pro prožitkovou pedagogiku se stala teorie, podle které se lidé nejlépe učí z vlastní zkušenosti. Vzpomeňme si, kolikrát bychom znovu sáhli do ohně, kdybychom se již někdy před tím popálili. Také přísloví „*Tak dlouho se chodí se džbánem pro vodu, až se ucho utrhne*“ nanejvýše vystihuje cyklus učení prožitkem, neboť utržené ucho v tomto případě vystihuje nepříjemný zážitek a následné poučení, které by se nám navěky vrylo do paměti a vzpomněli bychom si na něj pokaždé evokaci nějakého atributu např. rozbití nádoby, časté opakování činnosti apod.

Z tohoto pozorování na počátku 80. let David Kolb vyhodnotil schéma učení, které by vycházelo z předešlých zkušeností účastníka a přes to by pro něho znamenalo výzvu. Toto schéma je často modifikováno a znázorňováno velmi odlišně, ať už spirálou nebo uzavřeným kruhem, který je nyní nejrozšířenější (Činčera 2007, s. 18). Kolb uvádí, že ze zkušenostního učení si pamatujeme plných 80% informací. Jsou to informace

dlouhodobě zapamatovatelné a snadno vybavitelné. To podporuje také Daleova pyramida učení, která uvádí, že psychologové dnes už ví, že si zapamatujeme přibližně:

- 20% z toho, co slyšíme,
- 30% z toho, co vidíme v grafické podobě,
- ale až 70% z toho, co současně vidíme i slyšíme,
- 80% z toho, co vidíme, slyšíme a hovoříme o tom,
- a až 90% z toho, co nejen vidíme a slyšíme, ale i aktivně vykonáváme (Dale in Hermochová 2006, s. 36).

Neopomeňme pro srovnání ani výzkumy o zapomínání, které jej znázornily takto:

- z toho, co slyšíme, zapomeneme po 3 hodinách 30%, po 3 dnech 90%,
- z toho, co vidíme, zapomeneme po 3 hodinách 28%, po 3 dnech 80%,
- z toho, co současně vidíme i slyšíme, zapomeneme po 3 hodinách 15%, po 3 dnech 35% (Dale in Hermochová 2006, s. 36).

Z těchto hodnot zcela jednoznačně vyplývá důležitost prožitku v oblasti učení a to, co dnes vědci složitě vyhodnocují, prohlašoval již Jan Amos Komenský díky svým získaným zkušenostem, ba i Cicero „*Zkušenost je nejlepším učitelem*“. Neuman se jen obává tzv. nadměrného „zpedagogizování“ prožitku, neboť se dnes snažíme z prožitku učinit didaktickou a metodickou pomůcku, což může vést ke ztrátě síly prožitku samotného (Neuman 1998, s. 24). Při vytváření prožitkových programů je však nutné uvědomovat si neustálou otevřenost stanovených cílů. Jelikož se jedná o proces, je po celý průběh nejasné, kdo jakých cílů program dosáhne, protože každý člověk je jiný. Od každého člověka uslyšíme jedinečnou reflexi a přínos, který měl možnost díky zážitku získat. Princip dobrovolnosti není pouze bezpečnostní opatření, ale slouží k poznání osobní hranice každého účastníka. V obou případech, při účasti i neúčasti na aktivitě, se účastníci učí, ale každý zcela něčemu jinému. Proto je nutné brát prožitkové učení jako živé, otevřené a individuální vzdělávání.

Prožitková pedagogika podle Činčery vychází z několika základních principů, mezi něž patří cyklus učení prožitkem, flow, komfortní zóny a princip dobrovolnosti, o nichž si nyní sdělíme konkrétní informace a s nimiž budeme nadále pracovat (Činčera 2007, s. 15).

### 3.1 KOLBŮV CYKLUS UČENÍ PROŽITKEM

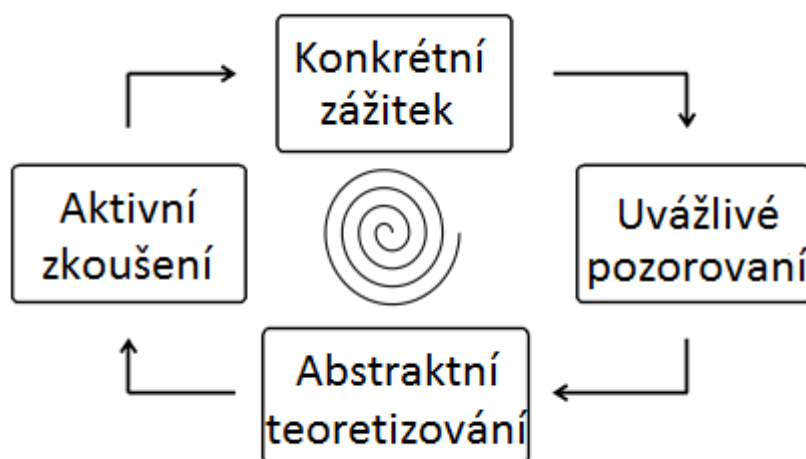
V Hartlově Psychologickém slovníku je Kolbův cyklus popsán jako jedna z nejrozšířenějších teorií o procesu učení – o získávání poznatků. Jeho cyklus má 4 fáze:

1. konkrétní zkušenost (“něco se přihodilo”),
2. přemýšlení, sledování, pozorování, uvažování, reflexe (“co se stalo?”),
3. utváření abstraktních konceptů a představ (rozšíření našeho poznání vypracováním teorie, případně změnou teorie existující),
4. aktivní experimentování, plánování, generalizace závěrů do nových konceptů, testování nových koncepcí (změny našeho poznání, nové zkušenosti, poučení ze zkušenosti) (Hartl 2010, s. 314) .

Testováním se získají nové konkrétní zkušenosti a cyklus se znovu opakuje. Jde tedy o cyklický proces, který může začít kteroukoli fází. Aby se účastníci mohli z konkrétní zkušenosti poučit, dle Činčery musí být správně vyhodnocena, což se nejlépe daří v malých skupinách. Také by se mělo jednat o určitou výzvu, která účastníky posune do zóny učení, však s využitím již získaných poznatků a schopností. To by mělo vést k jejich rozvinutí (Činčera 2007, s. 16).

Aktivity mají roli metaforického vyjádření určitých reálných situací, které účastníci mohou zažít v běžném nebo profesním životě. Tato zkušenost je následně reflektována a to v případě zvládnutí nebo nezvládnutí. Vyhodnocuje se průběh aktivity i jednání jednotlivých účastníků, také celé skupiny (Činčera 2007, s. 16).

V poslední fázi, aktivního zkoušení nebo také testování, je formulováno poučení o případné nové zkušenosti (Činčera 2007, s. 16). Činčera dále uvádí, že i přes značnou oblíbenost a frekventovanost Kolbova cyklu, je častým terčem kritiky pro své přílišné zjednodušení procesu učení (srovnejme např. s Mezirowem, který proces učení dělí na 10 fází), např. v posloupnosti fází, které v praxi nemusí být vždy dodržovány. Model také působí dojmem, jako by každá z fází byla stejně dlouhá a důležitá, že naše dosavadní zkušenosti mohou vést ke špatným novým závěrům a nebo, že model může studenty vést k myšlenkové lenosti a dogmatickosti. Nehledě na to, že zcela opomíná kulturní, sociální i historické aspekty (Činčera 2007, s. 17).



Ilustrace 2: Kolbův cyklus učení...

[http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2014-Simecek\\_html\\_edu/.../](http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2014-Simecek_html_edu/.../)

2. 6. 2017

### 3.2 FLOW

Důležitou podmínkou zážitkového učení je plné zaujetí aktivitou. Činčera publikaci také nacházíme stav, jenž je označován jako „flow“ - ponoření účastníků do fiktivní situace, při kterém se mění subjektivní vnímání času, emoce i vzájemné jednání účastníků (Činčera 2007, s. 17).

Toto pojetí zážitku pochází z myšlenek maďarského psychologa Mihala Csikszentmihalyiho, k nalezení v knize O štěstí a smyslu života. Stav plynutí je stav „ve kterém jsou lidé tak ponořeni do určité činnosti, že nic jiného se jim nezdá důležité. Tento prožitek sám je tak radostný, že se ho lidé snaží dosáhnout dokonce i za velkou cenu, pro pouhé potěšení, které jim přináší... Jedna z vlastností stavu plynutí, o níž se lidé zmiňují nejčastěji, je, že pokud tento zážitek trvá, člověk dokáže zapomenout na všechny nepříjemné stránky svého života. Tento rys stavu plynutí je důležitým vedlejším produktem faktu, že činnosti, které nám přinášejí radost, vyžadují naprosté soustředění pozornosti na úkol, který právě vykonáváme - a tak už nám v mysli nezbývá místo pro informace, které se k tomuto úkolu nevztahují (Csikszentmihalyi in Kirchner 1996, s. 61).

Podle Csikszentmihalyiho je pro dosažení stavu „flow“ několik podmiňujících okolností. Stav může nastat, pustíme-li se do úkolu, který máme šanci úspěšně dokončit. Dále musíme být schopni soustředit se na to, co děláme, to je však možné díky jasně stanoveným cílům úkolu, jenž poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Úkol musí být

vykonáván s hlubokým zaujetím, ale zároveň by neměl být nijak namáhavý. Právě v tomto stavu jsou z mysli vypuzeny starosti a frustrace z každodenního života. Radostné prožitky evokují lidem pocit kontroly nad tím, co dělají, mizí také starosti o vlastní já, ale paradoxně se pocit vlastního ega vynořuje silněji, když stav plynutí skončil. Čas je vnímán velmi subjektivně, někdy minuty trvají hodiny, jindy hodiny jakoby minuty (Csikszentmihalyi 1990, s. 80 - 81). Kombinací všech těchto prvků se dostáváme do stavu hluboké radosti. Takže *„k radostným prožitkům dochází tehdy, když člověk nejenom splnil nějaké dřívější očekávání, uspokojil nějakou svou potřebu a touhu, ale když také zašel za hranice toho, nač byl naprogramován, a dosáhl něčeho nečekaného, co si možná předtím ani nedovedl představit* (Csikszentmihalyi 1990, s. 80 - 81)“.

Činčera podmínky pro stav plynutí shrnul do šesti bodů:

- rovnováha mezi vědomým úrovně svých dovedností a výzvami situace,
- přítomnost jasných cílů,
- přítomnost jasné zpětné vazby,
- koncentrace na řešený úkol,
- ztráta rozpaků,
- proměna vnímání času (Činčera 2007, s. 17)

Předpokladem tohoto stavu je kromě rovnováhy mezi výzvou a dovednostmi také pocit autonomie, příležitost k úspěchu, souvislost s osobními cíli a možnost volby při řešení úkolů. Činnost, kterou jedinec vykonává, musí být dostatečně stimulační, aby jedinec nepodléhal „nudě“ a současně dosažitelná, aby nevzbuzovala strach a úzkost. Stav proudění tak vzniká ohraničený nudou na jedné straně a strachem a úzkostí na straně druhé (Hanuš 2009, s. 86).

Colliersová ale například označila stav „flow“ za kontraproduktivní, neboť může účastníkům bránit v následné objektivní kritické reflexi hry. Pro každého lektora je tedy nutné opatrně balancovat na hranici ponoření a odstupu (Colliersová in Činčera 2007, s. 18).

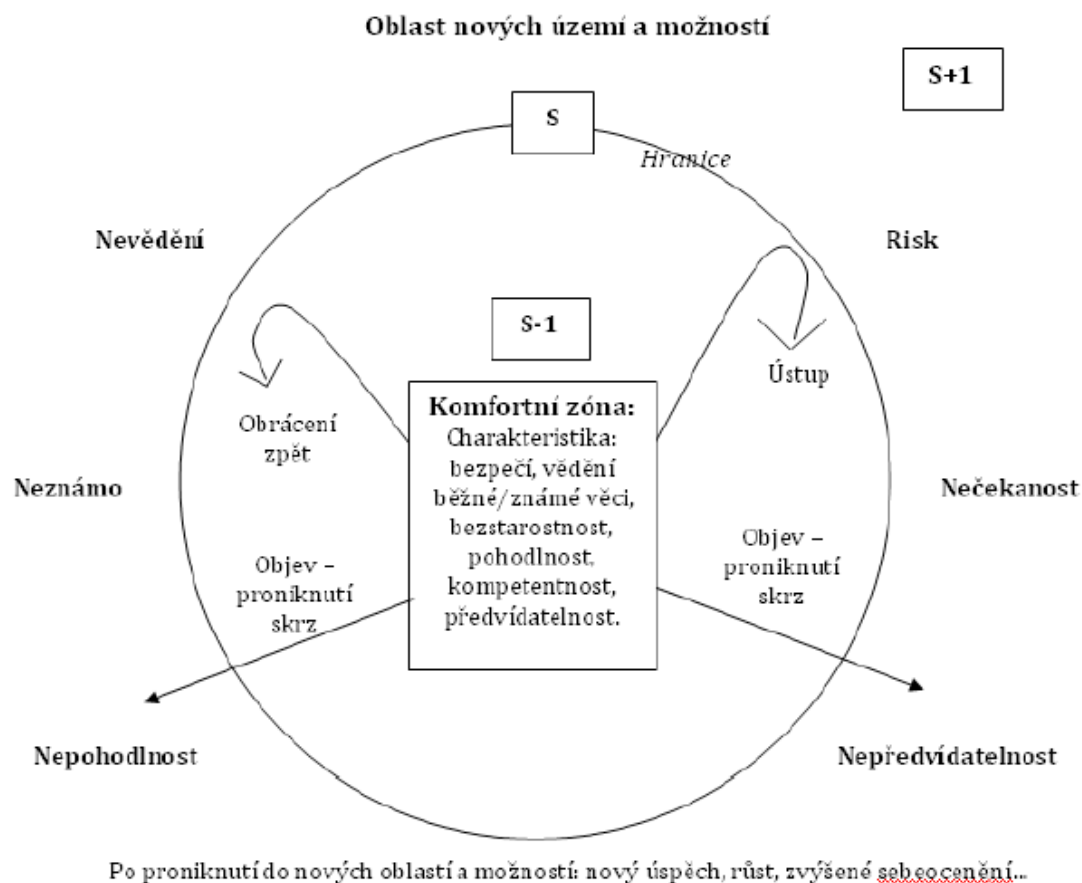
### 3.3 VYKROČENÍ Z KOMFORTNÍ ZÓNY

Každý člověk na světě má svou vlastní individuální komfortní zónu. Ta se skládá ze zkušeností, které jsou následně rutinně používány v oblastech vztahů, činností, přijímání a řešení problémů. „Máme své rodiny a přátele, chodíme do práce, věnujeme se svým koníčkům, posloucháme oblíbenou hudbu... Tento prostor máme dobře „zmapovaný“, nepřekvapí nás žádným utajeným zákoutím. Na podněty, kterých se nám zde dostává, reagujeme naučenými a mnohokrát ověřenými postupy.“ (Lebeda 2005, s. 31). Oblast, ve které se cítíme jistě, bezpečně, sebevědomě a ve které dokážeme předvídat nadcházející události, nazýváme komfortní zónou. Setrváváme-li však neustále v této pohodlné oblasti, nikam se neposouváme a zapadáme do jakéhosi stereotypu. Z něho nás může dostat pouze nějaký nenadálý a velmi silný stimul, což nemusí platit jen u připravených teambuildingových programů, ale i v běžném životě (úmrtí, rozvod, vážná nehoda).

Pojetí komfortních zón už bylo mnohokrát citováno a modifikováno. Téma objevíme snad v každé publikaci zabývající se zážitkovou pedagogikou – Činčera (2007), Pelánek (2008), Lebeda (2006), Hanuš a Chytilová (2009) a mnoho dalších. Otázkou však zůstává, odkud se vlastně teorie komfortní zóny vzala, neboť žádného striktně určeného autora nemá a tak lze předpokládat, že myšlenka vznikla na základě praktických zkušeností (Nehyba 2011, s. 306).

Čerpat bychom mohli například od autorů Lucknera a Nadlera (1997), kteří popisují komfortní zónu jako určitou hraniční činnost, která probíhá na hranicích zóny komfortu. Na hranici člověk vnímá pocity nejistoty a nestability, protože se setkává se zcela neznámou oblastí. Na této hranici lidé často popisují pocity samoty, úzkosti, strachu, jsou zmatení a projevují se nejen emoční, ale i fyziologické projevy, jako zrychlený tep, dýchání či rozšíření zornic. Také se ozývají vnitřní dialogy jako: „Já to nemůžu udělat... Já to nedokážu... Já nechci... Já selžu... Co si o mně budou myslet druzí?...“ V takovém případě se lidé musí vypořádat s novou situací na základě svých předešlých zvyků a zkušeností (Luckner a Nadler 1997, s. 29). Dostávají se do fáze, kdy se musí rozhodnout, zda se se situací pokusí vypořádat.

Podle Lucknera a Nadlera mohou nastat tři momenty. První moment je, když účastník „stojí“ na hranici a „zamrzl momentálně před úspěchem“. Nyní účastník objevil možnost úspěchu nebo ústupu před neznámým prostorem a hodnotí, co se stane, když hranici komfortní zóny překročí nebo nepřekročí a jaký užitek z toho pro něho plyne. Další fází je úspěšné proniknutí do nové oblasti, zde se projevují fyziologické procesy a vnitřní dialogy. Jedinec je na neznámém území, zcela nečekaném a nepředvídatelném. Pociťuje nepohodlí. Třetí fází je úspěšné probourání nového území, kdy si ho jedinec osvojuje a tím se stává součástí komfortní zóny, která se tak rozšíří. Účastník tak obohatil sám sebe o novou zkušenost (Luckner a Nadler 1997, s. 29 - 30.).



*Ilustrace 3: Komfortní zóna. Převzato z: Luckner & Nadler (1997, s. 29).*

Dnes mnohem rozšířenější pojetí komfortní zóny je zobrazeno méně složitým způsobem a vyobrazují jej tři do sebe vložené elipsy, z nichž nejmenší uprostřed je zónou

komfortní. Elipsa, ve které se tato zóna nachází se nazývá zónou učení a obě tyto elipsy jsou vloženy do největší z nich, zóny paniky. Takto graficky komfortní zóny zpracovala Mohauptová (Mohauptová 2009, s. 34).



*Ilustrace 4: Komfortní zóna... <http://cz.ejo-online.eu/3927/etika-a-kvalita-zurnalistiky/prvky-zazitkove-pedagogiky-pri-vyuce-zurnalistiky...> cit/2 .6. 2017*

K zóně komfortu Mohauptová píše, že se jedná o prostor, který dobře známe, v němž se nestresujeme a cítíme se v bezpečí. Trvale v této oblasti v dnešní velmi uspěchané době ale zůstat nelze a chceme-li se naučit něčemu novému, musíme ze zóny vykročit, protože vždy se objeví nějaká událost, na kterou nejsme připraveni (Mohauptová 2009, s. 33).

Vykročíme-li do nové oblasti, zóny učení, dle Lebedy se „setkáme s novými podněty, na které nejsme zvyklí, na něž nemáme připravené vzorce chování. Situace nás může vzrušovat a stimulovat k neobvyklým činům, může nám však být i nepříjemná a těžce nás stresovat. Jak se s ní vyrovnáme, zda ji zvládneme se šarmem či „odřenýma ušima“ nebo dokonce zcela propadneme do značné míry ovlivní naše chování do budoucna“ (Lebeda 2005, s. 32).). Tímto krokem získáme nové poznatky do budoucna, nové vztahy, ale také sebezapření, čímž si potvrdíme, že dokážeme více. Mohauptová však nabádá k opatrnosti, neboť „hranice mezi „dokážeš“ a „nedokážeš“ je někdy tenká“ (Mohauptová 2009, s. 33). Může se stát, že



člověk vykročí příliš velkým krokem, situaci nezvládne a dostane se do zóny paniky. Pelánek ale poznamenává, že když člověka postrčíme za hranice jeho komfortu a zároveň mu poskytneme dostatečnou podporu, čím méně především psychickou, je schopen nové situace ovládnout a tím si zvětšit svou komfortní zónu, následkem čehož bude mít bohatší život a bude se cítit lépe, neboť se bude cítit připraveněji (Pelánek 2008, s. 22 - 23).

V zóně paniky jsme často neúspěšní a cítíme se nepříjemně. Dle Lebedy hrozí riziko, že si řekneme „Když jsem nedokázal tohle, jsem už fakt úplně k ničemu“. Hrozí razantní ztráta sebevědomí a původní komfortní zóna se nejenže nerozšíří, ale znatelně splaskne. Zvládneme-li náhodou tuto náročnou situaci, nijak to nepomůže, ani tak pocity nebudou příjemné a příště se podobnému prožitku raději vyhneme (Lebeda 2005, s. 32).

### **3.4 PRINCIP DOBROVOLNOSTI**

Jednou z nejdůležitějších podmínek, které učení prožitkem musí splňovat, je princip dobrovolnosti (challenge by choice). Je to zásada, podle které si „účastníci v podporujícím prostředí svých vrstevníků sami volí, jakou úroveň předkládané výzvy přijmou“ (Činčera 2007, s. 20). Během cyklu učení prožitkem je nutné, aby lidé vstupovali do své zóny učení a zároveň nevstoupili do zóny paniky. Rozhodnutí o vstupu musí každý jedinec učinit sám za sebe a právě princip dobrovolnosti zajišťuje pocit bezpečí pro každého a pokud je správně používán, lidé si odnesou nové zážitky a poznatky bez toho, aniž by jejich komfortní zóna utrpěla nějaké nepříjemné zážitky a splaskla. Instruktory jsou takové prostředí povinni zajistit, současně však jsou účastníci připravováni a to, že za svá rozhodnutí přijímají zodpovědnost. Současně by také měli podporovat ostatní a bránit případným nátlakům na kterékoli člena skupiny (Činčera 2007, s. 20).

Činčera dále definuje tři zásady, ze kterých princip dobrovolnosti vychází. Tj. 1. Účastníci musí být schopni stanovit si ve vztahu k nabízené výzvě stanovit si své vlastní cíle. Za 2. Účastníci musí mít možnost rozhodnout, co a jak mnoho si z celé aktivity chtějí vyzkoušet. Za 3. základní zásadou je princip informované volby, neboť aby mohlo dojít k nějakému rozhodnutí, je zapotřebí mít dostatek informací, které lze vyhodnotit (Činčera 2007, s. 21).

Určitý paradox podle Svatoše spočívá v tom, že dobrovolnost účastníků je omezená. To však způsobuje povinnost účasti ze strany zaměstnavatele a účastníkům je tak brán jejich osobní volný čas, který by mohli jinak využít podle svého gusta. Může nás však těšit, že tato nedobrovolnost se týká pouze účasti na kurzu, nikoli samotných aktivit, jenž jsou dobrovolné a účastník se jich účastnit nemusí (Svatoš 2005). V ideálním případě by si každý instruktor přál 100% účast, ale právě lektoři se musí naučit respektovat jakýkoli práh svých účastníků a být na takovou situaci připraven.

### **3.5 ZPĚTNÁ VAZBA**

Zcela nedílnou součástí téměř každé aktivity by měla být správně provedená zpětná vazba. Ve skupinové dynamice je jedním z nejdůležitějších stavebních kamenů především ve fázi stormingu, kdy špatné provedení „feedbacku“ může vézt k zamrznutí či navrácení skupiny do fáze formingu. Pelánek uvádí, že právě zpětná vazba je hlavním rozdílem mezi „rekreacním“ a „pedagogickým“ zážitkem (Pelánek 2008, s. 21). Zpětná vazba nabízí možnost sdílení vlastních pocitů s ostatními a prolamuje tak případné bariéry mezilidských vztahů, pomáhá vyššímu porozumění, neboť nabízí více úhlů pohledu na věc.

Neuman tvrdí, že nás učí vidět naše jednání a jeho působení na prostředí prostřednictvím jednotlivých prožitků a zkušeností (Neuman 1998, s. 39). Podmínkou, aby měla zpětná vazba nějaký efekt, je zájem o osobní růst, sebezdokonalování a zkvalitňování vlastní práce. Pokud by zájem chyběl, zcela by postrádala smysl.

V zážitkové pedagogice, u her a různých aktivit, se využívá cílená zpětná vazba, přičemž je účelem vylepšení vzájemných interakcí. Cílená zpětná vazba má mnoho jiných názvů a můžeme se setkat např. s pojmenováními reflexe, debriefing (v dobrodružné vlně), review nebo sharing. Na pracovišti zpětnovazební proces probíhá nejčastěji přes supervizora, který pracovníkovi pomáhá rozvíjet jeho odborné kompetence na pracovišti a v pracovních vztazích. Supervizí je zpětná vazba převážně jednosměrná, zaměřená od supervizora k pracovníkovi. V případě teambuildingů se jedná o situace, kdy vedoucí či instruktor uměle vytváří podmínky pro vzájemné předávání zpětnovazební informace mezi členy skupiny.

Reitmayerová a Broumová definují cílenou zpětnou vazbu jako *proces, při němž skupina verbálně zpracovává zážitky z předcházející aktivity pod vedením instruktora, který určuje cíl a průběh zpětné vazby a má kontrolu i nad parametry aktivity samé* (Reitmayerová 2015, s. 12 - 13).

Zpětná vazba nám podává informace nejen o tom, jak vnímáme sami sebe, ale jak nás vidí naše okolí. Měla by dát prostor pro sdílení pocitů a zážitků, které nemusí být vždy pozitivní. Zaměřuje pozornost určitým směrem pro uskutečnění reflexe a sebereflexe. Měla by také zachytit hlavní momenty a pokusit se je slovně pojmenovat a tyto momenty, dojmy, zkušenosti a emoce, by měla přenášet do budoucna. Zveřejňuje dlouhodobější problémy, avšak bez ambice je vyřešit. Provádění reflexe patří dle Neumana mezi nejobtížnější dovednosti vedoucích nejrozličnějších programů. Chyby, které se nejčastěji při zpětnovazebním procesu dějí, jsou přílišné mluvení instruktora, které navozuje pocit monologické přednášky. Instruktori by také neměli diskutovat mezi sebou a nebo jakkoli hodnotit skupinu, či porovnávat předchozí výkony skupiny. Vyhýbat by se měli také projevům vlastních postojů a snaze, aby byly přijaty. Způsob, jakým zpětnou vazbu udělujeme by měl být opatrný, důvěryhodný a především by se měl opírat o skutečná fakta. Zpětná vazba by neměla podléhat stereotypnímu jednání, naopak vyžaduje velmi individuální přístup, empatii a pozorování (Neuman 1998, s. 41). Nesmí však ve skupině nikdy přerůst v individuální psychoterapii (Reitmayerová 2015, s. 14).

*„Po absolvování určité činnosti (hry, cvičení, celého kursu) se ohlížíme zpět, abychom hledali souvislosti mezi výsledkem akce a činností jednotlivců i celé skupiny. Zpřesňujeme jejich význam. Pak přistupujeme k dalšímu kroku, který je pohledem dopředu, neboť ukazuje, jak lze nabyté zkušenosti využít v dalším jednání. Tážeme se po možném transferu do běžného života. S novou úrovní poznatků a zkušeností přistupujeme k dalším aktivitám“* (Neuman 1998, s. 39).

Existuje řada aktivit, které se přímo zaměřují na zpětnovazební techniky, např. Sebeuposuzovací škála, Johariho okénko, Transakční analýza apod. I tyto prostředky mohou sloužit jako kvalitní reflexe.

Na reflexi dle Neumana lze nahlížet ve třech úrovních, tj. na dění v celé skupině, ve které se nastolují otázky ohledně důvěry, podpory, rušivého chování a tlaku skupiny. Na dynamiku meziosobních vztahů členů, kdy se často projevují v názorech

emoce, otevírají se diskuze o vzájemném uznávání, důvěře, bezpečnosti, negativismu i strachu z hodnocení a jako poslední uvádí rovinu interpersonální. Ta se zabývá pocity, kterými se zabývají jednotlivci. Zde je opět třeba pamatovat na to, že je třeba vyhnout se terapeutickému vlivu (Neuman 1998, s. 39 - 40).

Při tázání členů skupiny by se mělo jednat o otázky otevřené, nikoli o takové, na které lze odpovědět pouze „ano“ nebo „ne“. Obvykle se týkají emocí („Jak jste se cítili“?), „Měli jste strach“?), vztahů („Jaké byly vztahy ve skupině“?), spolupráce („Pracovali jste spolu jako tým“?), „Pomohl vám někdo zdolat překážku nebo udělat rozhodující krok“?) a mnoha dalších okolností, které mnohdy není možné předvídat (Neuman 1998, s. 41 - 42).

## **4 KONFLIKT NA PRACOVIŠTI**

### **4.1 TEORIE KONFLIKTU**

Konflikt, konfliktní situace, to jsou velmi frekventovaná slova, která si lidé často spojují spíše s nepříjemnými pocity a zážitky. Evokuje to střet s něčím pro život nežádoucím, stresujícím a frustrujícím.

Podle Cosera mohou nastávat různé nerealistické konflikty způsobené pouze agresivitou, jejichž cílem je spor vyvolat (tzv. konflikt pro konflikt). Ale nemusí tomu být pouze tak, konfliktní situace nás mohou posouvat dále a rozšiřovat naši komfortní zónu (Coser in Znebežánek 2015, s. 92 - 93). „*Konflikt a mír jsou rovnocenné interakční stavy. Žádný z nich není prvotní, nýbrž jeden vyplývá z druhého v nekonečném rytmu* (Simmel in Znebežánek 2015, s. 86)“. Těmito situacemi jsme provázeni celý život, ať už ve vnitřní sféře uvažování nebo vnější. Rodinné, pracovní ani interkulturní prostředí není žádnou výjimkou.

Konflikt je velmi důležitou součástí teambuildingových aktivit, kdy jeho prostřednictvím dochází k dalšímu posunu účastníků ve skupinové dynamice a k rozšiřování komfortní zóny.

Vojtěch Bednář důsledně rozlišuje konflikt a problém. Odlišnosti mezi konfliktem a problémem podle Bednáře spočívá v tom, že problém je čistě racionální a lze u něj nalézt řešení. Vyřešit tedy můžeme i konflikty, je-li jejich jádrem problém. Avšak

jedná-li se o konflikt na mezilidské úrovni, nemůžeme jej vyřešit tak, aby to bylo uspokojivé pro všechny strany (Bednář 2013, s. 92).

Podle Řezáče můžeme obecně definovat konflikt jako střetnutí dvou nebo více navzájem neslučitelných (rozporných) tendencí, sil (motivů), které vyvolávají prožitek napětí a zároveň tendenci toto napětí redukovat (odstranit) změnou stavu (řešením konfliktu). To však odráží spíše vnitřní konflikty. Ze sociálně psychologického pohledu jsou pro nás důležité spíše konflikty často označované jako „vnější“. V takovém případě jde o konfrontaci, v nichž se střetává nějaký vnější faktor s nějakým psychickým faktorem vnitřním. Příkladem může být střetnutí se skupinovým tlakem, který vyžaduje od jedince určité chování a střetnutí s jeho vnitřní neochotou se tlaku podřídit (Řezáč 1998, s. 151).

Formy konfliktů dělí Fehleau na intrapersonální, interpersonální a konflikty ve skupinách nebo mezi nimi. Konflikty intrapersonální se odehrávají uvnitř člověka samého. Bojuje sám se sebou, má-li dělat obtížná rozhodnutí, jenž je spojeno s velmi osobními problémy, nejistotou a také konflikty zatížené pochybnostmi o sobě samém. Interpersonální konflikty probíhají ve chvílích, kdy si dvě a více osob mezi sebou vzájemně nerozumějí. Fehleau tvrdí, že nezřídka z nějakého intrapersonálního konfliktu vzniká interpersonální a uvádí příklad člověka nespokojeného se svou prací, jenž přenáší zodpovědnost na své kolegy. Konflikty ve skupinách nebo mezi nimi probíhají ve sporech pracovních skupin a střetává se dvě a více skupin (Fehleau 2003, s. 19 - 20).

Na konflikt nebo také sociální konflikt je nahlíženo jako na určitou formu soutěže, avšak častou kritikou je, že v soutěži je podle předem stanovených kritérií určeno, kdo může být vítězem. Dalším argumentem bývá tvrzení, že konflikt si plně uvědomujeme, kdežto u soupeření tomu tak být nemusí (Znebežánek 2015, s. 13).

Aspekty sociálních konfliktů nabízí repertoár různých otázek ohledně podmínek vzniku konfliktu, formování konfliktních skupin, dynamiky konfliktu, důsledků konfliktu atp. Tyto otázky řešili přední světoví sociologové např. Karl Marx, Lewis Coser, James Coleman či Randall Collins a v jejich podání bylo nazírání na konflikt postupně modifikováno a přetvářeno. Coser konfliktem rozumí zápas o hodnoty, status, moc a zdroje, ve kterém jde soupeřům o neutralizaci, poškození nebo eliminaci rivala (Coser in Znebežánek 2015, s. 89). Collins v konfliktu nevidí pouze otevřený spor, ale také latentní individuální možnosti konfliktu (Collins in Znebežánek 2015, s. 115).

Všichni autoři konflikt analyzují v širším kontextu např. stát vs. společnost, společnost vs. jedinec. Také se řeší otázky pozitivního působení konfliktu. Simmelovy úvahy o meziskupinovém konfliktu popisují upevňování vztahů mezi členy skupiny. Konflikt v tomto případě posiluje jednotu skupiny a to jak ve vědomí, tak v jednání jejich členů (Simmel in Znebežánek 2015, s. 87).

V druhé polovině 20. století nastává změna pohledu na sociální konflikt a vznikají konkrétní koncepce zabývající se vnitřní organizací pracovních struktur. Kennetha Bouldinga lze pokládat za průkopníka obecné teorie konfliktu. Podle něho konflikt může nastat, stojí-li proti sobě alespoň dvě strany (osoba, rodina, teorie apod.) a jsou-li v postojovém rozporu (který je ovlivněn minulostí a dosavadními zkušenostmi) (Boulding in Znebežánek 2015, s. 128).

Boulding (na rozdíl od řady jiných sociologů) pojímá konflikt jako soutěž, avšak tvrdí, že ne každá soutěž musí být konfliktem. Konflikt je soutěží, ve které jsou si dvě strany vědomi budoucí neslučitelnosti postojů (Boulding in Znebežánek 2015, s. 129).

Louis Kriesberk se domnívá, že „sociální konflikt je vztahem mezi dvěma nebo více stranami, které věří, že mají neslučitelné cíle“ (Kriesberk in Znebežánek 2015, s. 132). Aby konflikt nastal, musí podle Kriesberka nastat kombinace šesti faktorů, mezi nimiž musí být předmět sporu, charakteristiky konfliktních stran, vztahy mezi konfliktními stranami, kontext, ve kterém se konflikt odehrává, prostředky, které v konfliktu budou použity a efekt konfliktů. Jedná se o strukturální model s nejdůležitějšími prvky zkoumaného jevu (Kriesberk in Znebežánek 2015, s. 134).

## 4.2 NEJČASTĚJŠÍ KONFLIKTY NA PRACOVÍŠTI A JEJICH PŘÍČINY

*V životě člověka fungují tři zásady – princip myšlení, princip mluvení a princip jednání.  
Původ všech konfliktů mezi mnou a druhými lidmi spočívá v tom, že jim neříkám, co mám na  
mysli, a nedělám, co říkám.*

*Martin Buber*

Příčin konfliktů může být opravdu široký repertoár a každý konflikt je jiný. Ale některé vlastnosti jsou společné jako neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů. Rozpory mohou být ale také ve statusech či v poměru rozdělování. Podle Fehlaua může být příčin

hned několik. Jsou to rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení, rozdíly v motivech a cílech, neslučitelnost různých rolí, zápas o uznání a zdroje, obtížné mezilidské vztahy a změny v podniku (Fehlau 2003, s. 20 - 24).

Bělohlávek řadí mezi příčiny konfliktů nesoulad osobností nebo hodnotových systémů, překrývání nebo nejasné hranice pracovních náplní, soupeření o omezené zdroje, nepřiměřenou komunikaci, vzájemnou závislost úkolů (např. následná práce na jednom výrobku), složitost organizace (množství úrovní a rozličnost úkolů), nejasné strategie, standardy, pravidla, nepřiměřené termíny nebo časový tlak, kolektivní rozhodování, konsensuální rozhodování (stoprocentního souhlasu lze těžko dosáhnout bez předchozích bojů), nesplněná očekávání a nevyřešené nebo potlačené konflikty (Bělohlávek 1996, s. 135).

Podle Bělohlávky lze dnešní organizace připodobnit k bojišti, kde dochází k neustálému střetu zájmů. Organizace jsou tvořeny lidmi a lidé mají různé motivy, postoje, potřeby, které často prosazují na úkor druhých. Z těchto důvodů vyhledávají tito lidé podobně smýšlející spolupracovníky, s nimiž uzavírají jakousi „koalici“, aby tak posílili svou moc. To vede k napětí, probouzejí konflikty, aby dosáhli vlastních cílů. Toto chování se jmenuje politické a roste díky nejistotě zejména v období organizačních změn. Mezi zdroje nejistoty patří vždy nejasné cíle, nejasná kritéria výkonnosti, nedostatečně definovaný proces rozhodování, zejména silná soutěživost mezi jednotlivci nebo skupinami. Vliv má tedy jakýkoli typ změny. Zaměstnanci se mohou v období změn snažit dosáhnout různých výhod, mezi něž patří snaha udržet si pracovní místo, lepší finanční ohodnocení, vyšší odměny atp. . Velkou motivací mohu být firemní výhody (firemní auto, lepší vybavení kanceláře), také usnadnění práce. Důležitou roli hraje snaha o uznání, snaha působit pěkně a nebo se vyhnout odsouzení (Bělohlávek 1996, s. 136 - 137). Tyto výhody, které zaměstnance motivují někdy až ke konfliktnímu chování můžeme najít i v Maslowově pyramidě potřeb, které patří mezi vývojově vyšší potřeby. Pro některé zaměstnance je lákavá radost ze hry, dokonce mohou pociťovat osobní potěšení z boje či z riskování (Bělohlávek 1996, s. 137). Všechny tyto motivační i demotivační zdroje je nutné správně regulovat, aby nepřerostly v nepřiměřený konflikt, či patologický jev (mobbing, bossing, staffing...) (Fehlau 2003, s. 24).

Carnegie uvádí celkem tři kořeny konfliktních situací:

1. **Neschopnost přijmout změnu.** Pokud zaměstnanci nejsou připravováni na organizační změny podniku, může tato situace mít negativní dopad. Inovace často vyvolávají nesouhlas, lidé jednají defenzivně, což může vyústit v konflikt. Postoje k novým myšlenkám bývají téměř vždy negativní. Lze tuto situaci přirovnat k teorii komfortních zón. Až na to, že v tomto případě mnoho lidí vystupuje ze svého komfortního prostoru nedobrovolně. Je tedy zapotřebí věnovat zvýšenou pozornost komunikaci, naslouchání a vytvářet správné klima pro přijetí budoucí změny.

2. **Špatný pocit z konfliktu u zaměstnanců.** Ten vychází ze skutečnosti, že mnozí lidé nevědí, jak na konfliktní situace vlastně reagovat. Lidé raději odkládají řešení nepříjemných situací, což může narušovat nejen interpersonální vztahy ale i produktivitu celé organizace.

3. **Jedinec vyvolávající nesoulad mezi ostatními.** (Carnegie 2014, s. 13)

### ***Konflikt rolí***

Typickým konfliktem sociálně psychologické povahy je konflikt rolí, který je dle Parsonse úzce spojen s nejistotou a poruchou integrace. Takový konflikt nastává, je-li jedinec zaujímající určitou pozici okolnostmi nucen zaujímat vzájemně si odporující, nebo neslučitelné role, což může nastat, jsme-li např. členy dvou a více diametrálně odlišných skupin, které se vzájemně střetnou a tím u jedince nastane tzv. „neslučitelnost rolí“ (Parsons in Znebežánek 2015, s. 76).

Bělohlávek tvrdí, že konflikt role vzniká z osobní nekompetence, z nejasného vymezení rolí, z nekonzistentnosti různých definic role, z přetížení role nebo nevytížení role (Bělohlávek 2008, s. 128). Ke konfliktu rolí podle Parsonse dochází ve dvou situacích. V první situaci sám aktér není schopen usmířit se s požadavky rolí, jichž je vykonavatelem. Například může pociťovat konflikt mezi požadavky svého zaměstnavatele a své manželky na čas. V druhém případě může jít o poruchu sociálního systému, který má určité normativní vzorce, které jedinec nedokáže nebo nechce přijmout (Parsons in Znebežánek 2015, s. 77 - 78).

Vztáhneme-li si toto členění k pracovnímu prostředí, Řezáč rolové konflikty dělí na:



a) Konflikt záměny rolí, kde uvádí příklad „hraní role“ nevhodné pro určitou situaci. Například učitel, jenž k rodičům přistupuje stejně jako k žákovi.

b) Konflikt pojetí rolí, který pojímá vztah mezi vnímáním druhé osoby z vlastního hlediska a hlediska vnímané osoby jako sebe sama. Můžeme si o někom myslet, že je hloupý, ale on to tak vidět nemusí.

c) Konflikt pojetí a výkonu role, kde jde o zvláštní případ, kdy se objevuje rozpor mezi osobním pojetím určité role a jejím reálným výkonem. Vedoucí pracovník si může myslet, že svou profesní roli zvládá dobře, avšak reálné chování tomuto pojetí neodpovídá. Negativní reakce na své vedení pak obhájí jinými neznámými faktory, než vlivem vlastním.

d) Konflikt očekávání vztahující se k jedné roli, který může vyústit díky více úhlů pohledů z více stran. Např. jiná očekávání bude mít od zaměstnance zaměstnavatel, podřízený nebo kolega.

e) Konflikt pozic vystihuje konflikt člověka, který v různých situacích zastává zcela protichůdné pozice. Např. přísný vedoucí pracovník může před svou manželkou zastávat pozici „muže pod pantoflem“.

f) Konflikty skupin popisuje Řezáč abstraktně jako situaci člena dvou skupin, které jsou mezi sebou v konfliktu, což může mít za důsledek tzv. dvojího MY, kdy se člen snaží vyvázat z těchto skupin. Může také unikat mimo sociální realitu do vnitřního světa imaginace.

g) Konflikt norem, kde jde o střet hodnot dvou dá se říci normativních skupin, jenž jedinec vyhodnocuje jako vzájemně neslučitelné.

h) Konflikt cíl – způsob dosahování – norma. Určitý skupinový cíl se jeví přitažlivý, avšak nepřijatelný se jeví jeho způsob dosažení, který skupinová norma připouští (Řezáč 1998, s. 152 – 155).

Jakákoli konfliktní situace by tedy měla být chápána jako stav vyžadující změnu, pokud si přejeme, aby systém nadále fungoval. Problémovou situaci člověk chápe jako chvíli, jenž vyžaduje řešení, ale prozatím nemáme prostředky na její zvládnutí a nebo se situace jeví jako nepřehledná, iracionální. Mnohdy však prostředky máme, chybí nám

pouze postup, který by znamenal vyřešení problému. Jindy situaci nedokážeme porozumět, postup je nám zcela neznámí a vnímáme ji jako ohrožující.

### **4.3 DŮSLEDKY KONFLIKTU NA PRACOVÍŠTI**

Některé problémy, jenž mohou postupně přerůstat v konflikt, mnohdy není snadné zpozorovat. Často se jedná o skryté a sotva nápadné roztržky. Mezi důsledky konfliktů mohou podle Fehlaua patřit tyto alarmující znaky, jenž se projevují u zaměstnanců na pracovišti:

Vysoká absence v práci a silná fluktuace. Tato situace může nastat v prostředí plném neustálých sporů. Zaměstnanec na ní často reaguje stresem, jenž s sebou nese neustálý neklid. To může přerůst až v různé nemoci, většinou psychosomatického původu. Nepřítomnost na pracovišti plní funkci jakéhosi vyvážnutí či úniku před nepříjemnostmi (Fehlau 2003, s. 30 - 33).

Lhostejnost a nezájem („vnitřní výpověď“). Pracovníci nevykazují žádný zájem o svou práci ani potřebu se jakkoli angažovat a to i ve stresovém prostředí (Fehlau 2003, s. 31 - 32).

Strach ze změn je obvykle způsoben nedostatečnou komunikací ze strany organizace firmy. Všechny změny jsou vždy provázeny obavami zaměstnanců, aby se při nově zavedených inovacích nedopouštěli chyb a změnu berou spíše jako trest. Je-li klima podniku plné vzájemného obviňování, nejistot a tlaků, nezvratně situace změn spustí konfliktní reakce (Fehlau 2003, s. 32).

Nekomunikativnost a dezorientace vede k rozšiřování bludů a klevet na pracovišti ohledně pracovní náplně. Vzbuzuje nejistotu ohledně norem a nároků firmy. Mnozí zaměstnanci si tak pravidla přizpůsobují k obrazu svému, což může být na úkor nejen firmy, ale také jejich spolupracovníků (Fehlau 2003, s. 32).

Nadřazení nejsou dobří ve vedení lidí. Jsou to případy vedoucích, jenže odmítají opouštět své kanceláře a vyhýbají se kontaktu s ostatními spolupracovníky. Problémy jsou bagatelizovány a neřešeny. Rozhodnutí bývají spontánní a pozdní a na kritiku svých podřízených reagují podrážděně (Fehlau 2003, s. 32).

Vytváření klik a mocenské hry způsobuje u některých pracovníků pocit izolovanosti, neboť potřebné informace jsou předávány pouze mezi kolegy, kteří si

navzájem důvěřují. Nastává prostředí plné nespolupráce, rivality a intrik, které by měli vést k moci. Je silně narušená soudružnost mezi spolupracovníky (Fehlau 2003, s. 33).

Problémy, které na základě konfliktů a nedorozumění na pracovišti vznikají, mají negativní dopad nejen na tým nebo celé oddělení ve firmě, ale ovlivňují také jednotlivce, kterých se týkají, což má dopad na jejich emoční stránku, často nežádoucí. Je důležité se ke konfliktům postavit a věnovat čas a úsilí jejich řešení, neboť takové situace ovlivňují firmu nejen v jejím rozvoji, ale také v číselných jednotkách zisku.

#### 4.4 KONFLIKT JAKO VÝHODA

*Potíže byly a budou, ale nesmějí nás odradit. Lidský duch roste prostřednictvím konfliktů.*

*William Ellery Channing, teolog*

Každý konflikt, který v životě musíme řešit, má v sobě pozitivní i negativní potenciál. Může být zdrojem inspirace, prozření, poučení, přeměny a růstu. Nebo naopak zdrojem zlosti, strachu, zahanbení, může se stát pastí a nebo vyvolat odpor. Jaký ale konflikt bude mít důsledky, zda pozitivní či negativní, o tom nerozhoduje protivník, ale jedinec samotný. V pracovním prostředí se běžně vyskytují konflikty se spolupracovníky, s nadřízenými, se zákazníky i s dalšími lidmi, se kterými v práci dochází ke styku. To samozřejmě také platí v soukromém životě, jen s našimi sousedy, rodinou. Pokud se konfliktu neúčastníme přímo, můžeme být také pozorovateli a tedy pasivními účastníky konfliktu. Je tedy nutné přijmout konfliktní situace jako běžnou součást života a naučit se využívat jeho potenciál a řešit ho (Fehlau 2003, s. 19).

Fehlau upozorňuje na skutečnost, že diferenciací a názorové odlišnosti přinášejí někdy i užitek a že ne každý konflikt musí být škodlivý. Jako argumenty jmenuje některé impulzy a pozitivní procesy:

- konflikty ukazují na problémy a pomáhají odhalovat nepřístojnosti,
- konflikty s sebou nesou i očistné a vysvětlující procesy a rozrážejí ustrnulé struktury,
- konflikty zostrují uvědomování si problémů zúčastněných a postižených osob,

- konflikty dávají podnět nadřazeným, aby více komunikovali se svými spolupracovníky,
- konflikty motivují spolupracovníky, aby se zamysleli nad svými pracovními náplněmi a profesními perspektivami,
- konflikty se postarají o změny a zabraňují mrtvému podniku (Fehlau 2003, s. 28).

Dále podle Fehlaua povzbuzování sporných názorů může přinést užitek, pakliže se spory urovnají:

- rozdílnost a kontroverze mohou tvořivost spolupracovníků podnítit, což může být lepším řešením, než udržování stavu nedůvěry a nespokojenosti,
- konfrontace dvou spolupracovníků může odhalit důvody, proč až doposud bylo společné vycházení tak nepříjemné. Odstraní-li se tak napětí, mohou spolu do budoucna efektivně vycházet,
- protivníci, kteří se i přes své zcela protichůdné názory, naučí vzájemně vycházet, mohou být takto motivováni k vyšším výkonům,
- spory mezi jednotlivými spolupracovníky mohou přispět k úvahám nad neefektivností a přemýšlením nad lepším řešením, např. změnou uspořádání,

přispívá také rozdílnost zaměstnanců a jejich individuální uchopení stejného úkolu (Fehlau 2003, s. 29).

## 5 VÝVOJOVÁ SPECIFIKA DOSPĚLÝCH

Při práci se skupinou je vždy nutná znalost vývojových specifik, aby bylo možné vytvořit odpovídající program. Pracujeme-li s dětmi, volíme dynamičtější a plnější program. U starších lidí je zapotřebí brát v potaz fyzický stav a psychickou a emoční úroveň a volíme tedy aktivity odpočinkové, společenštější a přemýšlivé. Mluvíme-li o dospělých lidech, vybaví se nám dlouhá životní etapa. Dětství, pubescence a adolescence tvoří obvykle necelou  $\frac{1}{4}$  života, dožijeme-li se vysokého věku. Převážnou část tvoří tedy dospělost, která nás provází životem celkem ve třech etapách (mladá, střední a starší dospělost), než se změní v období stáří (Vágnerová 2007).

V dospělosti nás provází fyzický, psychický i emocionální vývoj. Součástí každého dospělého člověka je také profesní rozvoj, jenž je u některých jedinců úspěšnější. Pro dospělé lidi je charakteristická osobitá různorodost a jedinečnost, pevnější postoje a zodpovědnost za svůj život i za životy ostatních. Razantněji se projevují genderové rozdíly, jsou více viditelné a všeobecně známé, což dokazují nesčetná množství knih s tematikou mužské a ženské odlišnosti.

Kolem dospělého člověka se dodnes točí řada ideálů a představ o tom, jaký by měl být a co by měl splňovat. Tento ideál například panoval ve 20. století:

Dospělý člověk by měl být schopen vykonávat přiměřené množství práce každý den a cítit přitom vlastní užitečnost. Měl by zvládat udržovat dlouhotrvající přátelství, mít dostatečnou sebedůvěru, jednat s ostatními lidmi s ohledy a bez předsudků. Také by měl udržovat dlouhotrvající heterosexuální vztah s jedním partnerem a přitom by měl být schopen lásku nejen dostávat, ale i dávat. Měl by se starat o blaho lidí kolem sebe a měl by rozšiřovat své zájmy a umět relaxovat. Dospělý člověk je spolehlivý a zodpovědný, pracuje na neustálém sebezlepšování, aby dosáhl moudrosti. Od životních těžkostí by se měl uvolnit a své životní zkušenosti předávat dál mladším. Měl by cítit zodpovědnost vůči starším, především pak vůči svým rodičům (Langmeier 1998, s. 95).

Jak vidíme, jsou to nemalé nároky na jednoho člověka. Dnes už se přístup naštěstí v mnoha směrech změnil a společnost neusiluje o „ideálního dospělého jedince“, ale naopak podporuje individualitu a osobní rozvoj ve sférách, ve kterých se každý cítí nejlépe. Životní partnerství již nejsou spojována pouze s heterosexuálními postoji a prostor je nyní dán i homosexuálním partnerstvím.

### **Období mladé dospělosti: 20 - 40 let**

O rozšíření informací ohledně vývojových specifik se zasloužila především Marie Vágnerová, která ve své knize *Vývojová psychologie II.* (2007) dokázala shrnout poznatky předních českých i světových psychologů (Erikson, Thompson, Levinson, Jung, Říčan...) . Vágnerová píše, že počátek dospělosti není v naší společnosti nijak vymezen. Nekonají se žádné rituály, nýbrž se u nás jedná o právní dospělost, která však nemůže zaručit člověka skutečně připraveného na to „být dospělým“ (Vágnerová 2007, s. 9).

Dospělost je velmi těžké vymezit i z psychosociálního hlediska. Nelze jej měřit uzavřeným manželstvím ani plozením další generace. Kdo je tedy mladým dospělým člověkem? Erikson uvádí, že mladý dospělý by měl být schopen utvářet stabilní, trvalé a oboustranně uspokojivé mezilidské vztahy (Erikson in Vágnerová 2007, s. 9). To ale není jediným znakem. Dochází ke změně osobnosti, mění se sociální rozvoj a přichází ekonomická nezávislost. Pro dnešní dospělé lidi je charakteristický individualismus. Mohou se sami rozhodovat o svém životním uplatnění bez vlivu rodové tradice. Má to však i jistá negativa. Mladý dospělý zachovává příbuzenské vazby, ale již ne tak široké. Často pociťuje vazbu pouze na svou vlastní rodinu (Vágnerová 2007, s. 12 – 11).

Násobí se také počet tzv. singels lidí, kteří žijí sami, anebo stále ještě u svých rodičů. Jsou to často studenti, kteří využívají příležitosti ke studiu na středních a vysokých školách. Partnerství jsou tedy uzavírána později a v důsledku toho dnes mladí dospělí mívají děti ve vyšším věku, než tomu bylo dříve (Vágnerová 2007, s. 11).

Důležitá je změna kognitivních funkcí, které ovlivňují profesní život. Zlepšuje se abstraktní a hypotetické uvažování, avšak s vědomím nejednoznačných odpovědí na problém. Dokáží řešit problémy, které se jich úzce dotýkají, nikoli jako adolescenti, kteří by v takovém případě pociťovali spíše chaos. To je způsobeno zkušenostmi a automatizací. Dospělý člověk už bere v úvahu mnohoznačnost a celkový kontext, což vede k relativismu. Zlom v myšlení se projevuje zdravou sebekritikou, kompromisním přístupem, chápáním protikladů a vícenázorovostí. Uvažuje pragmatičtěji (Vágnerová 2007, s. 18 - 21).

Shrňme-li toto období, je zřetelně vidět, že je plné zásadních životních mezníků. Ať už mluvíme o tvorbě stabilního profesního postavení, o uzavírání manželství nebo o zplození dětí, vždy se jedná o přijímání velkých životních rozhodnutí (Vágnerová 2007, s. 27).

### **Období střední dospělosti: 40 – 50 let**

Pro střední dospělost není žádný jednoznačný mezník, který by odděloval předcházející či následující období. Hlavním úkolem je však dosáhnout uspokojivé profesní pozice a stabilizace rodiny, tj. udržovat pozitivní vztahy. Rodina, pokud je alespoň přijatelně uspokojující, je zdrojem jistoty a bezpečí. Střední věk je vrcholem

zralosti, současně však přichází také nárůst zodpovědnosti, která v tomto věku vrcholí. Je tu zodpovědnost nejen za své děti, ale i za své stárnoucí rodiče a za celou společnost (Vágnerová 2007, s. 178).

Střední věk je podle Vágnerové dobou protikladů. Na jedné straně je čtyřicátník na vrcholu svých životních sil, které umí náležitě využívat. Je však vytížený a časově limitovaný. Dosáhl už však životních úspěchů, jistot, komfortu a je dostatečně sebejistý a sebevědomý (Čermáková in Vágnerová 2007, s. 179). Na straně druhé však může být čtyřicátník, který prožil řadu ztrát a pocity vlastní prohry. V profesi se nedaří a manželství se rozpadá či rozpadlo. Tento věk může tedy být plný bojů o dosažení důležitých cílů. Negativní zážitky a změny však mohou vést k pozitivním změnám, postaví-li se k nim správně (Aldvin a Levenson in Vágnerová 2007, s. 179).

Střední věk je spojován s krizí středního věku, pro kterou jsou charakteristické nové postoje a uvědomění si potřeb změny. Roste potřeba zabývat se sám sebou a lidé začínají být znovu introvertnějšími tak, jak tomu bylo v období dospívání. Svůj život člověk posuzuje na základě svých prožitých zkušeností a často se vrací do minulosti. Na druhé straně stále uvažuje nad budoucností a dochází k uvědomění, že je nyní poslední příležitost něco změnit. Někdy to však není možné, což může být spojeno s pocity smutku, úzkosti a strachem nad budoucností (Vágnerová 2007, s. 181).

Důležitou úlohu hraje stereotyp, který je pohodlný, snadný a předvídatelný. Je to jistota, která se proměňuje v pocit prázdnoty. Stereotyp se může projevit v partnerském a profesním životě a ovlivňuje tak celkový životní styl. Monotónnost života bývá nudná a vede k lhostejnosti a nezájmu. Proto je důležitá motivace ke změně, která však může být různě silná. Ta existuje vždy, ale může se projevovat různými způsoby, třeba jen symbolicky, na úrovni uvažování. Projevuje se i na úrovni experimentů nebo promyšlených systematických změn, které bývají nejbezpečnější. Negativní jsou pocity uzavřených perspektiv, které vyvolávají pocity „slepé uličky“ bez východiska. Dochází k totální rezignaci, autodestrukci a k nejextrémnějším řešením patří i sebevražda, avšak to zřídka (Vágnerová 2007, s. 182 – 183).

Současná generace je citlivější na udržení své fyzické mladosti a výkonnosti. Avšak právě v tomto období dochází k úbytku tělesné atraktivity, nikoli však fyzické zdatnosti.

Tento problém postihuje více ženy než muže. Pro muže je v tomto věku atraktivita spíše příznačná (Vágnerová 2007, s. 189).

Střední věk je tedy vrcholem zralosti, který se projevuje ve všech životních sférách. Profesní život dosahuje svého vrcholu a hlavní roli získává praktická inteligence. Dochází k naprosté stabilizaci emočního prožívání a nárůstu schopnosti regulace vlastních emocí (Vágnerová 2007, s. 204)

### **Období starší dospělosti: 50 – 60 let**

Období stárnutí je spojováno se zhoršováním tělesné i psychické kondice, různých kompetencí i sociálního postavení. Tento proces je neodvolatelný a nezvratný. Starší člověk si tyto změny dobře uvědomuje a je si vědom, že dosavadní jistoty jsou nyní snadno ohrožitelné. Může přijít o možnosti užít si dosažené pozice, získaných prostředků i citového zázemí. 50 let je mezník, který definitivně potvrzuje počátek stárnutí. To je spojováno se zvýšenou únavou a zhoršením některých jiných funkcí, změny jsou již viditelné. To vede k nejistotě a obavám ze selhání, k sebekritice a změně postoje k sobě samému. Člověk se musí naučit odhadovat své schopnosti a možnosti, což je velmi obtížné a tak se často stává, že takové odhady jsou nepřesné (Vágnerová 2007, s. 229).

Mění se postoj k vlastnímu životu, protože stárnoucí člověk vyplnil většinu vývojových úkolů, které ho připravili na další fázi stáří. Uvědomuje si, že se zhoršují jeho tělesné funkce, mezi něž patří také menopauza u žen a u mužů andropauza. Někteří lidé v této době dosahují úrovně moudrosti a emoční zralosti, která se projevuje sebeovládáním a pozitivním laděním (Vágnerová 2007, s. 259).

## **6 VYHODNOCENÍ POST-PROGRAMU PODLE MODELU KIRKPATRICK**

Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model je jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších metod pro hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit. Uplatnil se v oborech, jako je například životní prostředí, průmysl, zdravotnictví apod. Jeho autorem je Donald Kirkpatrick, který ho v roce 1954 představuje ve své disertační práci „Evaluating a Human Relations Training Program for Supervisors“ (Tenkl 2014, s. 31). V průběhu let byl



Kirkpatrickův model podrobován odborné kritice, díky které mohly vzniknout různé alternativy. Tento model však není pouze diskutován, ale také hojně využíván i přes možné nedostatky, jenž nejčastěji pramení z nedostatečných znalostí či ze zanedbání nutných předpokladů k realizaci ze strany uživatelů (Tenkl 2014, s. 26).

Zásadní nedostatky se však objevují v časovém rozvržení dílčích činností, které na sebe přímo navazují. Jakákoli časová změna, prodleva či špatné načasování, může pak vést k zavádějícím závěrům (Tenkl 2014, s. 27).

Evaluaci vzdělávacích procesů můžeme vzhledem ke Kirkpatrickovu modelu definovat jako jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbou) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace (Armstrong in Tenkl 2014, s. 28). Kirkpatrickův model je řazen mezi evaluace orientované tzv. na cíl. Předem musí být stanoveny jasně definované a měřitelné cíle, což musí proběhnout ještě před započítím samotné evaluace. Na základě těchto indikátorů je v konečné fázi hodnocena úspěšnost či neúspěšnost celého projektu (Tenkl 2014, s. 28).

Kirkpatrickův model slouží jako nástroj, s jehož pomocí můžeme zjistit, jaký reálný dopad měl teambuilding na chod hodnocené organizace. Podmínkou pro zjištění těchto informací je samotná realizace programu, jak by správně měl vypadat jsme si popsali v předešlých kapitolách. Aby mohla být evaluace správně provedena, byly předem určeny tyto cíle, kterých by měl program dosáhnout:

- zlepšit kooperaci a důvěru mezi zaměstnanci firmy,
- vytvořit prostředí pro otevřenou komunikaci,
- podporovat týmové souznění a zamezit rivalitě,
- vytvořit uvolněnou a zábavnou atmosféru.

Kirkpatrickův model pak hodnotí dopad a efektivitu teambuildingu jak na jednotlivce, tak i na fungování celé zkoumané firmy. Model se dělí celkem na 4 úrovně: *Reakce*, *Poznání*, *Chování* a *Výsledky*. V první fázi *Reakce* nás zajímá spokojenost účastníků s programem. V druhé fázi *Poznání* se zaměřujeme na to, jaký vliv měly aktivity na schopnosti, znalosti a postoje jedinců. Zda-li se naučili něčemu novému nebo jestli změnili své dosavadní postoje. Ve třetí fázi *Chování* zjišťujeme, jestli jsou účastníci schopni své nově nabyté poznatky využít v každodenní praxi. V poslední fázi Kirkpatrickova

modelu se zaměřujeme na *Výsledky*, které nám ukáží, zda program splnil svůj účel či nikoli. Na rozdíl od ostatních třech fází se Výsledky nezískávají před nebo po programu, nýbrž až po uplynutí určitého času. Uvádí se zhruba 3 měsíční odstup, kdy se konečně mohou spolehlivě projevit dopady programu (Kirkpatrick in Tenkl 2014, s. 29). Čtvrtou fází hodnotit nebudeme. Spolehlivost výsledků může totiž posoudit pouze firma, která zaměstnance zaměstnává. Může je získat dotazníkovým šetřením, ale může sledovat také vývoj týmu, např. to jak zvládá společnou práci na projektech, což je měřitelné časově i úspěšností.

### **1. Reakce**

V prvotní fázi je zkoumána reakce účastníků na teambuilding a to jak pozitivní tak i negativní. Ovšem podmínkou pro další úspěch je reakce pozitivní, jelikož negativní postoj by mohl nepříznivě ovlivnit další průběh a nepřinesl by příznivé výsledky, neboť k dalšímu učení je zapotřebí motivace (Kirkpatrick in Tenkl 2014, s. 32). V této fázi je tedy kladen důraz na provedení kvalitní zpětné vazby, k její metodice je v této práci věnována kapitola.

Zpětná vazba je prováděna ústní formou předem zvolenými otázkami a je zaměřená na subjektivní dojmy účastníků. K evaluaci jsou použity hry pro reflexi Barevná škála, Palec vzhůru, Jedním slovem, Moje role, Mluvicí kámen a Povídání. Během těchto třech dní byla snaha získat odpovědi na tyto reflexe:

- získat reflexi subjektivních pocitů účastníků na danou aktivitu,
- získat reflexi z nahlížení účastníků na svůj tým,
- získat reflexi z nahlížení účastníků na celý program,
- získat reflexi o nových poznatcích, které účastníci získali,
- získat reflexi o dalším využití nabytých zkušeností.

Následné vyhodnocení pro fázi Reakce probíhá podle pětiúrovňové škály odpovědí, která by měla vždy nabízet dvě pozitivní, dvě negativní odpovědi a jednu neutrální odpověď. Ke každé neutrální odpovědi je možné přidat připomínku či odůvodnění (Kirkpatrick in Tenkl 2014, s. 33). Škálu je možné využít téměř u všech zpětnovazebních technik, až na Palec vzhůru, Trh pocitů a Barevnou škálu, neboť nenabízí více než tři možnosti odpovědí nebo hodnocení aktivity probíhá soukromě mezi

kolegy. I přes to však mohou být některé tyto odpovědi zaznamenány a využity, protože dávají prostor pro pozitivní, neutrální i negativní zpětnou vazbu. Zhodnotíme-li počet pozitivních, neutrálních a negativních odpovědí, zjistíme, zda-li teambuilding vyvolal pozitivní reakci a posílil tak motivaci u účastníků. Reakci můžeme také vyhodnotit z prvního posezení následného post-programu, kdy účastníci již s odstupem vzpomínají na teambuildingový program. Po vyhodnocení pětiúrovňové škály odpovědí následuje další fáze Kirkpatrickova modelu Poznání.

## **2. Poznání**

Poznání je míra, o kterou došlo u účastníka ke změně v postojích či schopnostech. Tato změna je podmínkou pro další vyhodnocování fáze Chování (Kirkpatrick in Tenkl 2014, s. 33). Změnu bychom v tomto teambuildingu mohli zaznamenat opět pomocí vyhodnocování zpětné vazby a k vývoji odpovědí by také značně napomohlo sledování skupinové dynamiky a flow efektu, které by teambuilding měly po celou dobu provázet. Pokud zaznamenáme přesun ve skupinové dynamice kupředu, můžeme z toho vyvodit, že došlo k poznání, k úpravě postojů a k osvojení nových schopností.

K vyhodnocení nám poslouží zpětná vazba Moje role a Povídání. Moje role slouží k uvědomění si, jakou roli zastává každý člen týmu vzhledem k ostatním a také, v jaké roli ho ostatní vidí. Povídání slouží pro přesnější vyjádření myšlenek a větší prostor pro komunikaci. Instruktore tuto zpětnou vazbu řídí patřičnými otázkami. To však ale není všechno. Změnu můžeme zaznamenat třeba i sledováním rychlosti a průběhu týmových aktivit. Zaznamenáme-li viditelnou změnu v rychlosti a přístupu např. u kooperačních her, je to nezvratný důkaz, že se skupina posunula dále.

## **3. Chování**

Třetí fáze Kirkpatrickova modelu zkoumá, jakým způsobem dokáže jedinec převést nabyté poznatky, které měl možnost získat v druhé fázi, do svého každodenního života, ideálně také na své pracoviště (Kirkpatrick in Tenkl 2014, s. 35). Připomeneme si kapitolu o komfortní zóně, vzpomeneme si, že dojde-li ke správnému vkročení do zóny učení a k úspěšnému pochopení nové situace, komfortní zóna se o tyto poznatky rozšíří. V tomto případě celý teambuilding směřuje ke snaze rozšířit u zaměstnanců Preciosy schopnosti ohledně spolupráce a důvěry, k potlačení rivality a k probuzení

pozitivní komunikace. Proto aktivity byly vybrány tak, aby vždy pro jejich splnění účastníci museli využívat právě těchto schopností skrze vzájemnou komunikaci a naslouchání. Pro ověření úspěšnosti slouží program druhého a třetího dne, kdy každý tým by měl už samostatně spolupracovat (instruktoři by měli ustupovat do pozadí). Kdyby tomu tak nebylo, bylo by velmi těžké zdolat skalní překážky a zvládnout poslední závěrečnou aktivitu, pro jejíž zvládnutí je nutná spolupráce všech týmů. Zde by se nám odhalila skutečná úspěšnost teambuildingového programu, protože může nastat hned několik situací:

- týmy se budou usilovně snažit splnit úkol každý zvlášť – neúspěšný výsledek
- týmy mezi sebou budou soutěžit a vzájemně si hatit své snahy získat palivo – neúspěšný výsledek
- týmy pochopí, že bez vzájemné spolupráce nelze dosáhnout cíle – úspěšný výsledek

Tyto situace jsou dobře pozorovatelné a měřitelné, proto se pro Kirkpatrickův model velmi hodí. Dalším indikátorem fáze Chování může být také téměř celý následný post-program, neboť zaměstnanci budou využívat schopnosti, které během teambuildingu mohli získat. Tvoří společná díla a projekty a to téměř bez zásahu a nadbytečného korigování lektorů.

#### **4. Výsledky**

Jak už bylo řečeno, výsledky podle modelu Kirkpatrick nejsou ihned změřitelné. Potřebují patřičný odstup. Existuje ale řada proměnných okolností, např. vnitřní klima a hierarchie firemního prostředí či razantní změny ve firemních standardech, které mohou výsledky negativně, ale i pozitivně ovlivnit. Proto výsledky nejsou spolehlivě změřitelné (Kirkpatrick in Tenkl 2014, s. 36). V tomto případě by bylo reálné změřit dlouhodobou úspěšnost teambuildingového programu dotazníkovým šetřením. Dotazy by musely být směřovány ke změnám na pracovišti ve vztahu k prožitému programu. Posloužily by k tomu otázky:

- Jak se změnila vaše spolupráce na pracovišti?
- Myslíte, že vaše firma podněcuje rivalitu mezi zaměstnanci?

- Zaznamenal/a jste v posledních měsících nějaké konfliktní situace na vašem pracovišti?
- Zlepšily se po absolvování teambuildingového programu a následného post-programu nějaké dovednosti? (Lepší řízení týmů, lepší komunikace, výkon... )
- Pokud si myslíte, že se vaše efektivita zvýšila, uveďte ve kterých činnostech? (Rozhodování, stanovování priorit, organizace práce, komunikace, spolupráce v týmu... ).

Na základě odpovědí ze strany účastníků kurzu teprve lze vyhodnotit efektivitu programu tak, že výsledky porovnáme s cíli, jenž byly zadány na úplném počátku. Avšak je stále nutné pamatovat na vlivy nečekaných okolností (Kirkpatrick in Tenkl 2014, s. 38).

## 7 TEAMBUILDING PRO PRECIOSU

Tento teambuilding by se uskutečňoval na Malé Skále nebo na kterémkoli jiném vhodném místě pro firmu Preciosa a. s. a je koncipován pro skupinu 24 účastníků. Podnětem pro uskutečnění teambuildingového programu ze strany firmy by byla snaha o lepší kooperaci a komunikaci mezi spolupracovníky a snížení rivality. Na žádost firmy je však možné teambuildingový program upravit tak, aby vyhovoval potřebám firmy.

Pro účastníky by bylo zařízené ubytování a stravování. Může se jednat o ubytovnu nebo o penzion. Volba je na straně firmy. Podmínkou však je dostatečný prostor, ideální je větší společenská místnost. Dopravu, pokud firma neurčí jinak, si každý zaměstnanec zajistí sám. Poblíž ubytovacího zařízení by se mělo nacházet dostatečně vhodné prostředí pro outdoorové aktivity a také venkovní posezení kolem ohně. Ubytovaní samozřejmě musí vyhovovat hygienickým požadavkům.

Celkové zarámování teambuildingového programu provází expedice na neznámou planetu Plutarcha. Nejprve se všichni kosmonauti musí podrobit výcviku, který jim pomůže na planetě přežít. Posléze je čeká skutečná cesta a co je na neznámé planetě potká? To je ve hvězdách...

Teambuilding je naplánovaný od pátku po celý víkend. Je tedy nutné za strany firmy zaměstnancům zajistit v pátek volno. Program začíná každý den od 9 hodin a končí

kolem 18 – 19. hod. . V sobotu proběhne také večerní program u táborového ohně společně s volnou zábavou. Každý den je rozdělen na 1. a 2. dopolední blok a na 1. a 2. odpolední blok. Mezi nimi jsou pauzy na svačinu, oběd a večeři. Další kratší pauzy lektori řeší operativně dle potřeby. V neděli je program zakončen slavnostním ceremoniálem a účastníci odjíždí.

Program průběžně střídá vnitřní i outdoorové prostředí. Účastníci budou rozděleni do čtyřech týmů po 8 členech. Tyto týmy budou během programu průběžně rozpouštěny a znovu sestavovány, aby měli účastníci příležitost seznámit se i s ostatními a zabránilo se zbytečné rivalitě.

Program pracuje se skupinovou dynamikou, která by měla být po celý program bedlivě pozorována. Důležitou součástí programu je práce se zpětnou vazbou. Účastníci by měli mít vždy příležitost k vyjádření svých postojů. Lektori otázkami napomáhají k transferu poznatků a zkušeností do dalších aktivit či do běžného života. Pomocí evakuace se také pracuje se skupinovými rolemi nejprve metaforicky, následně podle Belbinova členění. Nezapomíná se ani na „flow“ efekt, který podporuje celkové zářamování programu a příležitosti k adrenalinovým zážitkům a týmové spolupráci. Vždy je však brán ohled na individuální komfortní zónu každého z účastníků, k čemuž slouží princip dobrovolnosti.

### **Cíle teambuildingu**

- potlačení rivality a podpora zdravé soutěživosti,
- seznámení účastníků
- rozvoj komunikačních dovedností – otevřená komunikace, neskákání do řeči... ,
- rozvoj kooperačních dovedností – domluva, organizace, spolupráce, práce s přednostmi a limity skupiny,
- podpora důvěry – kontakt, podpora, prohlubování mezilidských vztahů.

### **Cíle 1. dne:**

- účastníci se seznámí se zářamováním programu,
- účastníci dostanou příležitost seznámit se se svými kolegy více do hloubky,

- účastníci si zapamatují jména svých kolegů a několik zajímavých informací o nich, které jim mohou pomoci vnímat je více přátelsky,
- účastníci vytvoří divadelní hru za účelem podpory tvořivé spolupráce.

### **Cíle 2. dne:**

- účastníci zakusí nutnost důvěřovat ostatním v průběhu uvádění několika důvěrových aktivit,
- účastníci se naučí lezeckým dovednostem,
- účastníci dostanou dostatečný prostor k sebevyjádření díky zpětné vazbě,
- účastníci získají prostor ke vzájemné spolupráci a následné reflexi svých výkonů.

### **Cíle 3. dne**

- účastníci zažijí nevšední zážitek (skalní lezení), současně je však podporováno optimální vykračování z komfortní zóny,
- díky patřičnému zarámování aktivit účastníci získají prostor „ponořit se do hry“,
- účastníci dostanou příležitost pro individuální zábavu.

Tyto primární cíle budou teambuilding provázet po celý program. Mohou se operativně měnit a přizpůsobovat podle analýzy skupiny. Na změnu může mít vliv řada zcela nepředvídatelných okolností. Např. počasí, zdravotní stav účastníků, celková nálada zaměstnanců apod. Sekundární cíle jsou pak uvedeny u každé bloku.

## ***Návrh teambuildingového programu***

### **1. den**

#### **1. DOPOLEDNÍ BLOK**

- *Popis:* Dopolodní blok bude zasvěcen seznamovacím hrám a ice-breakrům. Účastníci během bloku na sebe mohou říci pouze tolik, kolik sami uznají za vhodné.

- *Podmínky:* Vhodná je prostorná místnost, ale i venkovní prostředí v případě příjemného počasí. Sedět se může na žíněnkách a karimatkách, pokud není dostatečné množství židlí.
- *Cíle:* Prolamování ledů, zapamatování jmen, zjištění nových informací o ostatních, analýza skupiny.
- *Faktory pozorování:* Rozpoložení skupiny, ostýchavost, otevřenost, proud zábavy.
- *Skupinová dynamika:* Normování.
- *Rizika:* Viditelné donucení zaměstnanců k účasti, absolutní sabotáž ze strany účastníků, naprostá uzavřenost účastníků, zamlčení firemních problémů.
- *Zpětná vazba:* V normovací fázi se zpětná vazba příliš neprovádí a pokud ano, je spíše zakomponována do aktivit. V případě jakékoli nejistoty je vhodné využít hru Palec vzhůru či Prsty mluví.

## 1. **Představení** (10 min. )

*Popis:* Účastníci vytvoří velký kruh a každý se v krátkosti představí. Řekne své jméno, odkud pochází a jaká činnost ho/jí baví nebo co dělá rád/a. Lektor může začít.

*Pomůcky:* Žádné.

*Podmínky:* Prostorná místnost.

## 2. **Řada jmen** (15 – 20 min. )

*Popis:* Všichni se v kruhu postaví a postupně si ještě jednou řeknou svá jména, avšak každý, kdo své jméno řekne k němu musí přidat nějaký pohyb, který všichni statní společně se jménem zopakují.

*Účel:* Cílem je účastníky kurzu představit nejen mezi sebou, ale i lektorům, kteří tak mohou sledovat rozpoložení účastníků. Každý dostane prostor říci ostatním o sobě tolik, kolik sám uzná za vhodné, ať už negativním nebo pozitivním vyjádřením.

*Rizika:* Rizikem může být velmi špatné naladění všech účastníků, neboť by ze strany firmy byli k účasti viditelně nuceni. V takovém případě se nechuf na představování projevů. Také může panovat příliš vysoký ostych a tak by bylo na



lektorovi jej prolomit. Obvykle však aktivita působí neškodně a nenuceně a tak se při ní neobjevují žádné problémy.

*Pomůcky:* Žádné.

*Podmínky:* Prostorná místnost.

*Účel:* Hra slouží k zapamatování jmen, k čemuž jsou velmi užitečné doprovodné pohyby. Navazuje na předchozí Představení. Icebreaker by měl dopomoci k uvolnění a veselé atmosféře.

*Rizika:* Hra může vyvolat rozpaky, či při ní mohou být účastníci ve špatném rozpoložení, které by se projevilo už od začátku. V takovém případě záleží na lektorovi, zda po aktivitě dá příležitost účastníkům ke zpětné vazbě, která by v případě velkého problému musela být obsírnější. Lektor by s účastníky řešil důvody jejich roztrpčení a snažil se je motivovat tím, že když už mají takovou příležitost bavit se, je škoda ji nevyužít. Avšak takový případ se stává velice výjimečně.

### 3. **Seznamovací kruh** (15 – 20 min.)

*Popis:* V kruhu si hráči postupně určují kritéria, dle kterých vstupují do kruhu. Např. „Do kruhu se postaví všichni, kdo mají rádi zelenou“.

*Pomůcky:* Žádné.

*Podmínky:* Prostorná místnost.

*Účel:* Seznamovací hra účastníkům odhaluje, co všechno mají s ostatními společného. Lektor stále sleduje dynamičnost hry a rozpoložení účastníků a dle toho přizpůsobuje program.

*Rizika:* Nezájem účastníků se angažovat. Vždy je pak potřeba práce se zpětnou vazbou. U těchto her se ale rizika obvykle neprojevují.

**Zpětná vazba** – Může proběhnout formou Palec vzhůru. Postavením svého palce (nahoru, dolů, uprostřed) každý hrát vyjádří své rozpoložení nad aktivitou. Je to velmi rychlý způsob, jak získat informace o náladě účastníků. I takto krátká zpětná vazba dodá účastníkům pocit, že jejich názor je důležitý a mohou ho vyjádřit.

### 4. **Vzájemné představování** (30 – 35 min.)

*Popis:* Utvoří se dvojice a to tak, že si každý vylosuje pexeso a pantomimicky bude vyjadřovat, co na obrázku má. Takto najde svou dvojici. Během 5 minut každý z dvojice musí zjistit tři věci, které mají se spoluhráčem společné a tři věci, které naopak společné nemají, také mohou zkusit zjistit nějakou zajímavost. Poté dvojice všem sdělí, co zjistila a každý z dvojice může ostatním sdělit i nějakou „peprnou“ informaci, bude-li s tím kolega souhlasit.

*Pomůcky:* Žádné.

*Podmínky:* Prostorná místnost.

*Účel:* Aktivita navazuje na předchozí Seznamovací kruh. Tentokrát však dochází k bližšímu kontaktu se svým spoluhráčem. Představování svého kamaráda je dobrovolnou činností a je na účastnících, zda se k tomu odhodlají. Často pak se svou první dvojicí tráví čas až do konce teambuildingu i ve svém volném čase. Lektor se v tomto případě může účastnit hry také, je-li lichý počet členů. Pozoruje atmosféru a otevřenost.

*Rizika:* Rizikem může být náhodné spárování dvou lidí, kteří se vzájemně nesnáší. Pokud byla tato informace ze strany firmy zatajena nebo o ní dosud nikdo nevěděl, lektor má příležitost to nyní zjistit. Je důležité, aby pak vzájemné představování korigoval, neboť by na sebe tyto osoby mohli sdělit nevhodné informace. Dalším rizikem by mohla být ostýchavost a plachost účastníků, která by vedla ke stagnování. Lektor se může pokusit sám začít, aby šel příkladem a pakliže ani to nepomůže, měl by volit hlubší zpětnou vazbu otevřenou komunikací, kde by se pokusil zjistit příčinu ostýchavosti, která by mohla pramenit z problémů firmy (pomluvy, donášení apod. ).

## **2. DOPOLEDNÍ BLOK**

- *Popis:* Blok navazuje na předchozí činnosti. Stále se jedná o seznamovací aktivity, nyní však s důrazem dovědět se něco nového a nezvyklého o ostatních. Účastníci jsou ale také seznámeni s tématem (zarámováním), které je rozdělí do týmů, jež je budou provázet po celý program. Zarámování je dramatickou vsuvkou mezi

seznamovacími aktivitami, které by v účastnících mělo probudit představivost a ujasnit „abstraktní cíle této výpravy“.

- *Podmínky:* Velká místnost nebo v případě hezkého počasí venkovní prostředí.
- *Cíle:* Seznámit účastníky se zarámováním a vtáhnout je do děje, prohloubit vzájemné seznamování, rozdělení do týmů, vytvořit příjemnou a hravou atmosféru.
- *Faktory pozorování:* Reakce na zarámování – rozpaky, nadšení ..., reakce na rozdělení do týmů, průběh seznamování, atmosféra,
- *Skupinová dynamika:* Normování.
- *Rizika:* Negativní přijetí fantastického zarámování, negativní přijetí týmu
- *Zpětná vazba:* Ruce mluví.

## 5. **Batůžky** (45 min.)

*Popis:* Každý dostane papír, na který má za úkol napsat dvě pravdivé informace o sobě a jednu lživou. Poté si tento papír připevní každý hráč na záda jako batůžek a prochází se po místnosti. Vždy, když se setká s dalším hráčem, potřese si s ním rukou a představí se. Potom si přečte informace na spoluhráčově „batohu“ a připíše čárku k té informaci, o které si myslí, že není pravdivá. Když se všichni usadí, postupně každý hodnotí, jak moc se ostatní střelili.

*Pomůcky:* Psací potřeby, papíry, zavírací špendlíky.

*Podmínky:* Prostorná místnost.

*Účel:* Batůžky navazují na 1. dopolední blok a pokračují v seznamovacích aktivitách a v jejich prohlubování. Ukazuje, jak vás ostatní vnímají a co by do vás řekli či naopak neřekli. Závěrečné shrnování pravdy a nepravdy může být někdy velmi překvapivé.

*Rizika:* Závěrečná reflexe může mít slabou účast. To však nevadí, může být opět řízena lektorem. Lektor by také měl dohlédnout na to, aby o sobě účastníci vyzrazovali pouze nepřiliš osobní informace.

## 6. **Zarámování** (30 min.)

*Popis:* Následuje dramatická vsuvka za doprovodu hudby ze Star Wars, kdy dochází k fantastickému zarámování celého programu. Před účastníky se postaví lektoři ve vojenském oblečení a mluvit budou po vojenském způsobu. Tématicky se jedná o cestu na neznámou planetu Plutarcha, která byla v nedávné době objevena. Je prokázáno, že na planetě je voda, fauna i flora a atmosféra je dýchatelná. Gravitace funguje obdobně jako u nás díky slunci Kaios a měsíci Labos. Život na planetě prozatím nebyl objeven a tak je nyní na budoucích kosmonautech, jenž sedí právě v této místnosti, aby planetu prozkoumali. Tímto je poděkováno všem dobrovolníkům za přihlášení na vesmírnou expedici do neznáma. Na planetu poletí celkem tři lodě a do každé z nich se vejde 7 členů posádky. (Bude následovat dělení do týmů pomocí sáčku s pastelkami. Týmy se pak tvoří podle barev, které si členové vylosovali.) Každý tým bude podroben patřičnému výcviku, aby na divoké planetě Plutarcha dokázal obstát i v těch nejnáročnějších zkouškách. Také získá svého lektora jako „vojenského instruktora“.

*Pomůcky:* Kulisy, vojenské převleky, pytlík s pastelkami tří barev, přehrávač, CD se Star Wars soundtrackem.

*Podmínky:* Prostorná místnost s připravenými kulisami.

*Účel:* Účelem je zasvětit a vtáhnout účastníky do příběhu, který je bude provázet po celý program. Dramatické představení také slouží k rozdělení členů do týmů. Záleží na firmě, zda už má členy předem rozdělené do týmů nebo mohou být dělení náhodně.

*Rizika:* Fantastické téma zarámované do sci-fi prostředí nemusí zaujmout. Někdo nemusí být se začleněním do týmu spokojen.

**Zpětná vazba** - Proběhne formou Ruce mluví. Každý ukáže tolik prstů, kolik uzná za vhodné, aby zhodnotil svou spokojenost a tématem programu, ale i se zařazením do týmu. Jeden prst znamená nespokojenost, 10 prstů naprostou spokojenost. Lektor se následně může některých účastníků také zeptat, proč volili právě takové hodnocení. Jelikož se jedná o začátek programu, je lepší ptát se zprvu průbojnějších účastníků, aby se předešlo zbytečnému studu mluvit před tak velkou skupinou.

## 1. ODPOLEDNÍ BLOK

- *Popis:* Vznikly nové týmy se kterými bude tento blok po celou dobu pracovat. Členové by se mezi sebou už měli znát jmény a vědět o sobě různé maličkosti. Ze začátku čeká účastníky hádanka, která poslouží k připomenutí jmen. Následně se tvoří první týmová identita a členové týmu mají možnost ukázat svůj potenciál. Průbojnější lidé budou více slyšet. Současně si tým také zkusí první jednoduchou tvůrčí spolupráci. Již pracují na společných projektech (ochranná kapsle na vajíčko, dramatická improvizace, výroba vlajky), při kterých mají vždy jasně stanovené cíle a podmínky. Identita týmu se více formuje, bouří se, vznikají kompromisy. Případná frustrace se v zájmu splnění úkolu odkládají.
- *Podmínky:* Větší místnost, v případě dobrého počasí i venkovní prostředí.
- *Cíle:* Vytvořit novým týmům identitu tak, že dostanou prostor tvořit společné projekty, podpořit kreativitu týmů.
- *Faktory pozorování:* Reakce na tým, úspěšnost spolupráce, kreativita, kumulace napětí, vzájemné sympatie či nevraživost mezi členy týmu, práce s kompromisem, úroveň rivality.
- *Skupinová dynamika:* Normování – Bouření.
- *Rizika:* Vzrůstající konflikty v týmu, nezdravá soutěživost, nezaujetí.
- *Zpětná vazba:* Jeden za všechny, Ruce mluví, operativně lze využívat Palce mluví a Ruce mluví.

### 7. Na planetu Plutarcha si s sebou vezmu... (5 – 10 min.)

*Popis:* Lektor si se svým týmem sedne do kruhu. Mimo jiné se znovu zeptá, jak jsou ostatní spokojení s rozdělením do týmů. Představí se a znovu poprosí, aby každý postupně zopakoval své jméno. Lektor Pavel poté začne. „Já bych si s sebou na planetu vzal pejska“. Další v kruhu se pokusí říci, co by si s sebou na planetu vzal a lektor mu říká, zda si tento předmět vzít může nebo ne. Hra pokračuje tak dlouho, dokud všichni hráči nepřijdou na to, že s sebou si mohou vzít jakoukoli věc, která začíná na stejné písmeno, jako jejich jméno nebo zkratka, dokud je zábavná. Kdo již odpověď zná, nechá si jí pro sebe.

*Pomůcky:* Žádné.

*Podmínky:* Prostorná místnost.

*Účel:* Nyní, po seznamovacích hrách, které měly sloužit k zorientování a zapamatování si některých informací o ostatních, jsou účastníci rozděleni do týmů. Tato hra znovu prohlubuje znalost jmen, ale skýtá v sobě také hlavolam. Slouží k uvolnění a dává prostor členům pozorovat své spoluhráče a přitom přemýšlet nad hrou.

*Rizika:* Někdo se může prořici a ostatní tak připravit o zážitek ze hry. Dalším rizikem je, že na odpověď nikdo nepřijde. Posléze je dobré s týmem probrat, jakou kdo volil strategii, aby byl prostor pro společné zasmání a uvolnění frustrace z nesplněného úkolu.

#### 8. **Jméno týmu** (10 – 15 min.)

*Popis:* Každý tým má za úkol vymyslet nějaké jméno, které by se vztahovalo k jejich barvě, kterou si vylosovali a zároveň je nejlépe vystihovalo. Posléze si týmy sdělí důvody, proč vybrali právě toto jméno a to tak, že každý tým vybere jednoho zástupce, který ostatním týmům sdělí důvody výběru.

*Pomůcky:* Tužky a papíry, barevné fixy.

*Podmínky:* Prostorná místnost, tišší prostředí.

*Účel:* Každý tým by měl mít své jméno. Členové se budou zamýšlet nad společnými zájmy a plnit tak úkol. Společně zvolené jméno týmu má stmelovací účinek a podporuje týmového ducha. Se jménem se bude pracovat při dalších aktivitách. Lektori při výběru jména téměř nezasahují, ač jsou členy týmu také.

*Rizika:* Ohledně volby jména týmu může dojít k neshodám, jsou-li v týmu např. dva průbojnější členové. Je důležité, aby tým došel ke kompromisu. Lektor zasahuje pouze ve chvíli, kdy už vidí, že se členové nedokáží domluvit.

#### 9. **Mimozemský teleshopping** (cca 1,15 hod.)

*Popis:* Kosmonauti by neměli být pouze zruční, silní a vytrvalý, ale měli by být také zdatnými obchodníky, protože kdyby potkali mimozemskou civilizaci, je potřeba umět uzavřít obchodní styky. Každý tým dostane jedno vajíčko a 25

brček. K dispozici budou také nůžky. Jejich úkolem bude z brček vytvořit ochranný obal na vajíčko, aby se nerozbilo. Současně ale budou muset vymyslet, jak tento výrobek představí mimozemské civilizaci, aby si ho od nich koupili. Posléze si všechny týmy mezi sebou představí svou dramatickou inscenaci, po které lektori vajíčko hází z určitých výšek na zem, aby se ověřila „kvalita výrobku“. Na základě bodování ze strany poroty i ze stran týmů se pak vybírá nejlepší výrobek a nejlepší dramatické zpracování.

*Pomůcky:* Kostýmy mimozemšťanů, pravítko, hodnoticí tabule, kartičky s čísly pro porotu, brčka, vajíčka, nůžky.

*Podmínky:* Prostorná místnost, připravené pravítko k měření, stůl a židle pro porotu.

*Účel:* Teleshopping pracuje se zvolenými jmény. Každý tým bude společně pracovat na jasně daném úkolu. Nejprve vyrobí ochranný obal na vajíčko a posléze vymyslet scénku, která by zaručila prodej. Účelem je tedy dosáhnout vzájemné kooperace mezi členy týmu a také pobavení všech. Při dramatické improvizaci se každý může projevit v takové míře, v jaké bude chtít. Zkoušky na vajíčku by u účastníků mohly vyvolávat napětí a zdravou soutěživost. Lektor v tomto případě dohlíží na fair-play a sleduje vývoj událostí. Zjišťuje, jakým způsobem se hráči mezi sebou domlouvají, jak přistupují ke kompromisnímu jednání a jak pracují s kreativními úkoly.

*Rizika:* Jelikož se členové každého týmu mezi sebou teprve poznávají, nebude lehké pracovat na společném úkolu. K těžkostem, které takové situace provázejí, běžně patří mírné hádky při prosazování vlastních názorů či přílišná pasivita všech členů. V obou případech může lektor dopomoci správně položenými otázkami, které operativně volí.

**Zpětná vazba** – Komentář proběhne formou Jeden za všechny. Každý tým může vybrat jednoho zástupce, který shrne názory týmu o tom, co právě viděl. Mohou např. vyzdvihovat kvality představení jiného týmu nebo popsat, co bylo překvapivé apod.

#### 10. Výroba vlajek (45 min.)

*Popis:* Týmy dostanou k dispozici vlajku v barvě svého týmu, na kterou mohou namalovat pomocí temperových barev něco, co vyjadřuje jejich ducha a poslání. Tuto vlajku poté vztyčí na nejvyšším bodu planety Plutarcha, dosáhnou-li ho.

*Pomůcky:* Barevné vlajky, temperové barvy, kelímky, štětce, omyvatelné ubrusy, tužky, papíry, 3 tyče/klacíky (cca 1 – 1,5m).

*Podmínky:* Prostorná místnost.

*Účel:* Podpora týmového ducha a sounáležitosti. S vlajkou se bude pracovat při dalších aktivitách. Týmy si své vlajky mohou nosit k dalším úkolům, nejvíce je budou potřebovat při skalním lezení.

*Rizika:* Mohou se projevit problémy s domluvou a spoluprací. Aktivita může sloužit jako indikátor komunikačních nerovností.

**Zpětná vazba** – Nyní proběhne formou Povídání, kdy nejprve každý v týmu bude mít možnost vyjádřit své pocity a názory nad společným výtvozem. Posléze všechny vlajky budou vystavené, aby si je každý mohl prohlédnout. Komentáře jsou dobrovolné.

## 2. ODPOLEDNÍ BLOK

- *Popis:* Nyní se program přesouvá do outdoorového prostředí. Budou se hrát ice-breakry, které by měly pomoci případně nakumulované frustrace z minulého bloku uvolnit a pomocí zpětné vazby transformovat v pozitivní výsledky. Předešlé týmy se rozpouštějí a znovu tvoří. Bude docházet také k prvním dotykovým kontaktům. Odpolední blok bude zakončen první náročnější aktivitou v lese, která vyžaduje menší stupeň spolupráce. Jedná se o náročnější program z hlediska množství aktivit i fyzických nároků. Je tak volen proto, aby účastníci po každé z nich měli příležitost mluvit a uvolňovat eventuální napětí.
- *Podmínky:* Outdoorové prostředí – louka, les
- *Cíle:* Důraz na zpětnou vazbu - prostor k vyjádření, vystavit účastníky prvnímu tělesnému kontaktu, předložit první větší výzvu, nechat tým vytvořit vlastní cíle a pravidla.



- *Faktory pozorování:* Reakce na tělesný kontakt, výsledky zpětné vazby, reakce na první spolupráci, napětí, dobrovolný přechod člena týmu do týmu jiného.
- *Skupinová dynamika:* Bouření.
- *Rizika:* Negativní reakce na dotyk, nezaujetí, špatné počasí, skupina si vytvoří pravidla a cíle až na hranici patologie.
- *Zpětná vazba:* Jedním slovem, Mluvící kámen a pak také Povídání u aktivity Zásady týmu.

## 1. **Molekuly** (10 min.)

*Popis:* Po pauze se všichni účastníci sejdou na louce. Mají za úkol volně se pohybovat a procházet. Lektor zvolá počet molekul a podle toho se ostatní musí chytit za ruce. Kdo nenajde molekulu do počtu, vypadává.

*Pomůcky:* Žádné.

*Podmínky:* Louka, volné prostranství.

*Účel:* Hra slouží k odpočinku, ale také se jedná o druhou kontaktní hru (po batůžcích, kdy si hráči třásli rukama na pozdrav). Nyní dochází k dalším dotykům.

*Rizika:* Lektor by měl volit takové počty, které nikoho nenechají samotného, aby se dotyčný necítil jako outsider, kterého si nikdo nevybral. Jelikož se jedná o chytání za ruce, kontakt by neměl být problémový. V případě problému může samozřejmě hráč využít principu dobrovolnosti a bude zapojen jinak.

## 2. **Hmota** (15 min.)

*Popis:* Vymezí se území, všem hráčům se zaváže oči a sdělí se jim legenda: „Pod názvem Hmota se skrývá tichá a nádherná životní síla prostupující k nám z kosmického prostoru. Každý by se chtěl této síly dotýkat a stát se její součástí“. Jeden z hráčů se stává onou Hmotou a jeho úkolem je pohybovat se pomalu a zachovat mlčenlivost. Ostatní hráči nemluví a snaží se dotykem nahmatat Hmotu. Vždy, když se někoho dotknou, táží se: „Hmota“? A není-li to hledaná síla, odpoví dotyčnému stejně

„Hmota“. Pouze hráč Hmota neodpovídá. Každý, kdo se ho dotkne s ním už zůstává. Takto se Hmota kumuluje a kumuluje... .

*Pomůcky:* Šátky.

*Podmínky:* Louka, volné prostranství bez překážek.

*Účel:* Tato aktivita je již více kontaktní a navazuje na aktivitu předchozí. Ze stran účastníků je zapotřebí důvěra k lektorům, neboť budou mít zavázané oči a musí věřit v bezpečnost. Hra má nádech jakéhosi napětí. Všichni si musí vzájemně naslouchat, aby našli tichou Hmotu a stali se její součástí. Lektor sleduje reakci na kontakt a dohlíží na bezpečnost.

*Rizika:* Pro některé účastníky je nepříjemný pohyb se zavázanýma očima. Mohou tedy mít oči pouze zavřené. Pro některé znamená takový kontakt již vykročení z jejich komfortní zóny. Je zapotřebí dohlédnout na bezpečnost a úspěšné splnění, aby nedošlo k překročení do zóny paniky.

### 3. Výkřiky ve tmě (15 min.)

*Popis:* Celá skupina se postupně přesouvá na louku. Při přesunu mezi sebou hráči vytvořili dvojice (nyní pomocí provázků, kdy každý chytí jeden konec a pak za něho tahá, dokud svou dvojici nepřitáhne) a měli si pouze povídat. Na cílovém místě se dvojice od sebe rozdělí a jedné z dvojic se zaváže oči. Postupně se tyto dvě skupiny postaví proti sobě, aby od sebe byly navzájem v dostatečné vzdálenosti. S každým hráčem se zavázanýma očima se ještě několikrát zatočí a posléze se dovědí úkol. Musí najít svou dvojici (které mezitím lektor řádně pomíchal) pouze pomocí výkřiků, které na ně bude volat, avšak nemohou na sebe volat jménem. Musí vymyslet něco, co vědí pouze jako dvojice. Když se najdou, můžou si sundat šátek a potichu odejít z hracího pole.

*Pomůcky:* Šátky.

*Podmínky:* Louka, volné prostranství bez překážek.

*Účel:* Při minulých aktivitách se účastníci naučili nebát se vzájemných doteků a to i poslepu. Nyní mohou za podobných okolností zjistit také své společné zájmy a tím, co je spojuje, se vzájemně najít. Velmi důležitou částí je povídání dvojic. Mohou ji započít nezávaznou konverzací. Při aktivitě však musí zapojit paměť a

vzpomenout si na něco podstatného a jednoznačného. To, že nad sebou dvojice musí přemýšlet, podporuje empatii. Zážitky bývají často velmi silné.

*Rizika:* Dvojice si příliš nerozuměla a najít nějaké spojovací heslo se jí nepodařilo. Na tom však nemusí být nic špatného, pokud se reflexí řádně vyřeší příčina selhání a možná budoucí náprava.

**Zpětná vazba** – Proběhne formou Jedním slovem, kdy se účastníci snaží co nejvýstižněji vyjádřit pouze jedním slovem svůj zážitek.

#### 4. Zásady týmu (45 min.)

*Popis:* Opět se skupina rozdělí do svých „barevných“ týmů za doprovodu lektorů. Nyní mají k dispozici tabuli flipchart, na kterou mohou napsat svá očekávání z pobytové akce a jako tým vypracují své týmové zásady, mohou si vytvořit také motto. Zkratka jejich úkolem je týmu vytvořit identitu.

*Pomůcky:* Tabule flip-chart, barevné fixy

*Podmínky:* Vnitřní nebo venkovní prostředí, kde je rovná plocha a prostor k posazení.

*Účel:* Účelem je týmu vytvořit vlastní identitu tím, že si tým samotný vytvoří své zásady. K jejich určení dopomáhá lektor, který správně položenými otázkami řídí průběh a podporuje úvahy účastníků. Nejprve účastníci mohou sdělit svá očekávání či obavy z pobytové akce. Posléze pracují s identitou týmu a snaží se vymyslet zásady, podle kterých se k sobě navzájem budou chovat. Také určují své cíle, které mohou být rozděleny na primární a sekundární a vymýšlí společný pokřik či motto. Pokud si týmy určí vlastní pravidla, budou se je vzájemně snažit plnit. Kdyby dospělým lidem pravidla určil sám lektor, vedlo by to spíše k nevoli. Konkretizování týmové identity by mělo tým více utužit. Mohou být také zodpovězeny vnitřní otázky členů týmu, proč tu vlastně jsou a co je účelem celého programu.

*Rizika:* I přes řízenou komunikaci lektorem mohou nastat komunikační problémy v podobě neshod a vzájemného přerušování a překřikování. V takovém případě je zapotřebí důraznějšího zakročení ze strany lektora, který může využít nějakou pomůcku. Ten, kdo jí bude držet „má slovo“ a ostatní poslouchají. Může

také dojít k názorové rozdílnosti (jsou-li v týmu dvě a více vůdčí role, nebývá to výjimkou). V takovém případě je řešením zdůraznění pozitiv názorové rozdílnosti, která nemusí být nijak souzena ani přehlížena.

**Zpětná vazba** – Nyní proběhne formou Povídání, které je částečně řízeno lektorem a částečně týmem, který sám vymýšlí podklady k diskusi nad vlastními zásadami. Lektor se snaží nechávat prostor spíše pro spontaneu, případně pomáhá týmu v roli supervizora vycházet ze „slepých uliček“.

## 5. **Hledání potravy** (cca 45 – 50 min.)

*Popis:* Všechny týmy jsou přivedeny před les. Jelikož musí umět přežít v přírodě i za stížených podmínek, musí si umět opatřit potravu. Avšak v rizikovém prostředí není rozumné tým dělit, naopak je potřeba propojit se lanem, aby se nikdo neztratil, protože nevědí, co na ně může číhat. Všichni členové týmu se tedy musí držet lana. Jejich úkolem je v lese najít potravu pro všechny členy týmu, kterou poznají vždy podle jmenovky. Odnést mohou do cíle ale pouze jednu svačinu. V lese na ně ale čekají všelijaké bytosti (lektoři), které po nich mohou sem tam vystřelit papírovou koulí. Pokud se tak stane, celý tým se musí vrátit na začátek a udělat 5 dřepů, aby se oživil. Každý tým si musí také určit, kdo bude hlavním navigátorem, jehož označí červeným šátkem. Důležité je, že navigátor má pouze 5 životů a kdykoli bude trefen, jeden ztrácí. Hra pro tým končí ve chvíli, kdy všichni získají svou svačinu a nebo když navigátor nemá už žádné životy.

*Pomůcky:* Svačiny se jmenovkami (banány), barevné fábory, papírové koule, kratší lana (cca 6 - 7m), masky.

*Podmínky:* Les, ve kterém lektoři zajistí nebezpečná místa. Větší prostor bude ohraničen fábory.

*Účel:* Jelikož je aktivita dobrodružného rázu a je v ní kladen důraz na kooperaci a také strategii týmu, neboť obejít lektory není nijak snadné, bylo nezbytné vytvořit ještě před tím zásady týmu a podpořit týmového ducha. Není totiž vůbec jednoduchá a zároveň je v ní větší prostor a volnost pro samostatnou spolupráci týmů. Z lektorů jsou nyní soupeři a tak týmy musí pracovat samostatně

pouze s informacemi a zásadami, které získali. Výhodou je, že lektoři tuto aktivitu můžou pojmout dvěma způsoby. Aby týmy zažily buď úspěch, nebo prohru. Pokud lektoři mají pocit, že týmy už jsou na takové úrovni, že snesou i prohru a dokáží je později dostatečně motivovat, nemusí se bát být ve vyřazování razantnější. Pokud ne, týmy by měly mít možnost získat téměř všechny svačiny. Na konci můžeme pozorovat, zda se o své svačiny členové týmu mezi sebou rozdělí, případně i mezi ostatními týmy. Je to takový malý experiment, ke kterému lektor může nenápadně navádět. V této fázi ale k dělení s velkou pravděpodobností nedojde. Lektoři mohou pozorovat vývoj týmového ducha, kooperaci a vzájemnou komunikaci.

*Rizika:* Prostředí bude mít stížené terénní podmínky a tak je potřeba dávat bedlivý pozor. Kvůli propojení lanem může dojít k zamotání v nenadálém úprku.

**Zpětná vazba** – Využije se forma Mluvícího kamene. Všichni se posadí do kruhu, v jehož prostředku budou poházená plyšová zvířátka. Každý si na slovo TED vybere to, které mu je nejsympatičtější. Skrze toto zvířátko pak každý může vyjádřit pocity, které u něho aktivita vyvolala. Lektor pokládá otázky tak, aby došlo k transferu zkušeností. Ptá se na klíčové či překvapivé okamžiky, silné chvíle a jaké poznatky by bylo možno využít i v běžném životě či v pracovním prostředí. Když lidé mluví „jakoby za zvířátko“, vyvolává to niterní pocit jakéhosi bezpečí, což vede k větší otevřenosti. Vždyť přeci to nemluví já, ale zvířátko. Tato forma zpětné vazby se může rozvinout v dlouhou a zajímavou diskusi.

## 2. den

### 1. DOPOLEDNÍ BLOK

- *Popis:* Ranní program je zasvěcený dalším ice-breakům, neboť přes noční odstup se některé bariéry mohly znovu obnovit. K tomu slouží aktivity Šnek a Gordický uzel, které vyžadují nižší stupeň komunikační spolupráce, ale přesto je jejich součástí. Obě hry jsou kontaktní a připravují účastníky na další důvěrové aktivity.
- *Podmínky:* Outdoorové prostředí

- *Cíle:* Postupně připravit účastníky na důvěrové aktivity, podpořit důvěru a motivovanost účastníků, vytvořit prostředí upřímné a otevřené komunikace, transfer zkušenosti.
- *Faktory pozorování:* Připravenost na důvěrové aktivity, využívání principu dobrovolnosti, reakce jednotlivců na pády
- *Skupinová dynamika:* Bouření.
- *Rizika:* Neochota účastníků vložit důvěru svým kolegům, roztěkanost účastníků, úraz.
- *Zpětná vazba:* Teploměr, Výraz obličeje.

## 1. Šnek (10 min.)

*Popis:* Všichni se chytí za ruce. Určí se začátek a konec šneka a následně se všichni začnou omotávat kolem začátečního člena řady dokud nevytvoří šneka. Nesmí se však rozpojit. Mohou se pokusit šneka také rozmotat.

*Pomůcky:* Žádné.

*Podmínky:* Louka bez překážek.

*Účel:* Jelikož se jedná o první aktivitu druhého dne, slouží k rozehrání a opětovnému prolomení ledů. Napomáhá však také k přivyknutí vzájemného kontaktu, který je podstatnou součástí dalších aktivit. Lektoři sledují reakci účastníků na dotyk. Obvykle je plná smíchu, ale i domlouvání, jak vlastně „šneka“ rozmotat bez rozpojení.

*Rizika:* Princip dobrovolnosti uplatní velké množství členů, což by indikovalo nepřipravenost na další aktivity. V takovém případě by bylo nutné program upravit a přidat méně náročné důvěrové a kooperační aktivity. Dalším rizikem je rozpojení „hada“ a je pak na účastnících, zda se o úspěch pokusí znovu, či nikoli.

## 2. Gordický uzel (15 min.)

*Popis:* Udělají se menší skupiny cca po 10 hráčích. V každé skupině se všichni postaví do těsného kruhu, zavrou oči, natáhnou před sebe ruce a každá ruka se

chyty nějaké ruky za zápěstí (jiné, než své). Poté hráči otevrou oči a pokusí se rozmotat. Nesmí se ale rozpojit.

*Pomůcky:* Žádné.

*Podmínky:* Louka bez překážek.

*Účel:* Navazuje na předchozí aktivitu. Dochází k vzájemným dotykům, ale také k pohybové činnosti při rozmotávání „uzle“. Hráči musí mezi sebou různě prolézat a natáčet se, aby se dokázali rozmotat, jak nejvíc to jen jde. Lektor sleduje reakci týmů na úspěch a neúspěch. Jelikož jsou členové barevných týmů nyní smícháni dohromady, může lektor sledovat zcela nové podněty.

*Rizika:* Tým spolu nedokáže komunikovat a rozmotání se mu nedaří. V takovém případě může lektor tým vyzvat, aby se zamyslel nad příčinou nezdaru a jejím řešením.

**Zpětná vazba** – V tomto množství je dobré využít Teploměr. Na nějaké místě se vyznačí nejvyšší a nejnižší stupeň teploměru. Každý se může postavit na „stupeň“, který nejlépe vystihuje rozpoložení. Lektor může otázky různě měnit. Může se ptát na to, jakou „teplotu“ v nich budilo být s tak velkou skupinou pohromadě a nebo jak reagovali na vzájemné dotyky u aktivity Šnek apod.

### **Důvěrové aktivity**

#### **3. Pády důvěry (30 min.)**

*Popis:* Celá skupina se sejde a utvoří trojice, tentokrát může být volba ponechána na účastnících. V každé trojici si vždy dva hráči stoupnou proti sobě a posílají si mezi sebou třetího hráče. Důraz je zde kladen na bezpečnost. Stojící hráči musí mít vždy natažené ruce a posílaný hráč by měl mít ruce na prsou. Kvůli bezpečnosti se také sundávají šperky.

#### **4. Pendl (15 min.)**

*Popis:* Udělají se těsné menší kroužky. Všichni natáhnou ruce a v prostředku si posílají jednoho hráče, který má ruce pevně přitisknuté na prsou.

#### **5. Ulička důvěry (15 min.)**

*Popis:* Utvoří se dvojřad. Hráči proti sobě stojí zhruba na vzdálenost 80 cm. První dobrovolník si stoupne zhruba 15 metrů před dvojice. Má za úkol proběhnout uličkou a udržet stejnou rychlost. Neměl by se shýbat. Ostatní v dvojřadu předpaží a až teprve ve chvíli, kdy bude dobrovolník probíhat, budou ruce zvedat, aby mu uvolnili průchod. Vždy před vyběhnutím se běžec ptá, zda je celá skupina připravená a ostatní odpovídají „Jsme připraveni! Můžeš běžet!“.

*Pomůcky:* Žádné.

*Podmínky:* Louka.

*Účel:* Nyní skupina přechází k velmi důvěrovým aktivitám, na které byla postupně připravována od prvního dne. Všem pádům důvěry musí totiž předcházet patřičná příprava, aby nedocházelo ke krokům do zóny paniky a k úrazům. Je zapotřebí již vyspělejší komunikace a upřímné, otevřené jednání. Účastníci by měli být připravení na kontakt. Je to aktivita pomalá, plná soustředění a emocí. Výhodou je, že pokud je někomu z trojice nepříjemné např. Padat nebo běhat, může pouze chytat či zvedat ruce a naopak. Princip dobrovolnosti je nyní ještě důležitější, než kdykoli předtím. Některým jednotlivcům se mohou připomenout různé situace, kdy už svou důvěru v někoho vložili, ale nebyla jim skutečně prokázána. Pád a následné chycení a vědomí toho, že i příště chycení budete, je velmi důležité pro další kroky jednotlivců i celé skupiny. Pocit, že se na někoho můžete skutečně spolehnout, i když je to „jenom hra“, je vždy osvobozující.

*Rizika:* Ač důvěrové aktivity působí banálně, mohou být vlastně velmi nebezpečné, jsou-li do programu vloženy předčasně nebo příliš pozdě. Při předčasném uskutečňování může princip dobrovolnosti využít větší počet osob kvůli nedostatečné důvěře ve své kolegy, což mohou ovlivňovat komunikační problémy, špatná kooperace, nevyřešené vnitřní problémy apod. Při pozdním zařazení do programu to naopak může být příliš malá výzva pro tým. V takovém případě mohou být účastníci nepozorní a způsobit tak úraz padajícímu. To by naopak důvěru silně podlomilo a ve skupinové dynamice by tak celý tým udělal minimálně jeden krok zpět.



**Zpětná vazba** – Protože dojmy a zážitky při důvěrových aktivitách mohou být opravdu různorodé, využije se forma Výraz obličeje. Na zemi budou poházeny obrázky s obličejí, které budou vyjadřovat mimikou různé pocity. Na výběr by jich mělo být opravdu hodně, aby si každý měl možnost vybrat. Lektor se táže na důvod výběru, na pocity při pádech, jaké je to vložit svou důvěru někomu jinému, skoro cizímu. Také se ptá, jestli se u někoho změnil postoj a přístup k ostatním lidem, zda se posílila důvěra apod. Vždy by mělo dojít k transferu zkušeností pomocí otevřených otázek.

## 2. DOPOLEDNÍ BLOK

- *Popis:* Dopoledne si účastníci měli příležitost vyzkoušet aktivity zaměřené na důvěru. Nyní se zaměří na kooperaci, v závěru bloku však i na komunikaci a týmovou strategii. Začíná se aktivitami jednoduššími, aby se účastníci postupně připravili na náročnější Šifrování. Znovu pracují v týmech, do kterých byli zařazeni při úvodním představení.
- *Podmínky:* Outdoorové prostředí
- *Cíle:* Podpořit kooperační a strategické dovednosti týmu, vytvořit důvěrnou a přirozenou atmosféru, posílit komunikaci.
- *Faktory pozorování:* Soutěživost mezi týmy, týmové komunikační dovednosti a schopnost řešit problémy v omezeném čase, týmové role.
- *Skupinová dynamika:* Bouření- Normování.
- *Rizika:* Nepřipravenost týmu na kooperační aktivity, nevyjasněné problémy a špatná komunikace, návrat do fáze stormingu.
- *Zpětná vazba:* Jedním slovem, Barevná škála, Moje role, Povídání.

### Kooperativní aktivity

#### 6. Tyčky a tyče (15 min.)

*Popis:* Každý člen v týmu dostane jednu tyčku. Jednou rukou tyčku drží a druhou ruku má za zády. Úkolem každého hráče je přehodit tyčku kolegovi po pravé ruce a přitom chytit tyčku od kolegy po levé ruce. Tým se pokouší bezchybně (bez

pádů) takto udělat alespoň 3 kola. Další variantou je vyměnění rukou nebo tyčku položit jedním vrcholem na zem a pouze ji pouštět, aby volným pádem mířila ke kolegovy po pravé straně.

*Pomůcky:* Duté plastové tyčky dlouhé asi 70cm (8ks)

*Podmínky:* Louka s posečenou trávou či jiná rovná plocha bez překážek.

*Účel:* Kooperativní aktivita vede ke vzájemné komunikaci při řešení strategie, jak vlastně budou tyčky chytány. Tým by měl dojít k závěru, že budou-li mluvit všichni naráz, úspěšnosti nedosáhne. Zde je třeba určit si jednoho člena, který bude odpočítávat. Nejčastěji týmům dělá problém domluvit se na „typu odpočtu“ tak, aby skutečně určil ten správný okamžik hodů či pádu pro všechny. Lektor zde může sledovat, jak se účastníci mezi sebou dokáží dohodnout. Hod a chyt zvládne téměř každý, pokud je tým dobře sehraný a správně řízený.

*Rizika:* Pokud se týmu úkol plnit nedaří, lektor může mít jistotu, že má tým problémy s komunikací, které je zapotřebí řešit zpětnou vazbou či jinou přidanou aktivitou, neboť následující aktivita Heliova tyč je ještě náročnější. Někdy dokonce může docházet k hádce nebo frustraci, protože například jinak dobrý chytač i házeč může v očích ostatních vše kazit, aniž by si uvědomili, že chyba je na straně souseda, který špatně nahrává. Svým způsobem může hra působit jako alegorie na pracovní prostředí.

**Zpětná vazba** – Jedním slovem.

## 7. Heliova tyč (20 min.)

*Popis:* Je zapotřebí dutá tyč. Hráči v týmu mají za úkol projít s ní určitou trasu bez pádu a to tak, že se každý tyče bude dotýkat pouze vrchní hranou nataženého ukazováčku. Na každé straně tyče by měl stát stejný počet hráčů a to cik cak. Mohou udělat také dřep, pokud se na něj budou cítit. Hráči si držení tyče zkouší tak dlouho, dokud sami neřeknou, že jsou připraveni vyrazit.

*Pomůcky:* Dutá plastová tyč dlouhá asi 2 – 2,5m.

*Podmínky:* Louka s vyznačenou trasou bez překážek.

*Účel:* Aktivita navazuje na předchozí tyčky a tyče. Účel je podobný, jen s tím rozdílem, že je těžší ji zvládnout. Když všichni tyč postupně ukazováčky

zvedají ze země, často není snadné tyč udržet vodorovně a zvedání zastavit, což vede k neodvratnému pádu. Už se nejedná o několik samostatných tyček, ale o dlouhou tyč, které se musí dotýkat všichni společně. Již není tak snadné zjistit, kde je problém, když se tyč začne zvedat čím dál výš, což je nežádoucí. Nelze ukázat prstem na člověka, který za to může, protože problém je všestranný. Lektor sleduje, kdo převeze iniciativu, kdo uvažuje nad principem a jak se tým vyrovnává s prvotními neúspěchy. Zvládne-li tým tuto nelehkou zkoušku, měl by se cítit posílen a připraven na další kooperaci.

*Rizika:* Ve všech kooperačních aktivitách je hlavním rizikem především obviňování a vyhledávání „obětního beránka“, který může za neúspěch. Je nutný zásah lektora a problém řešit zpětnou vazbou, případně i dramatizací, kdy je vybrán sebevědomí člen skupiny a ostatní budou mít za úkol ho nějakou dobu „vinit“ za vše, co je napadne. Přichází pak prostor pro vyjasnění pocitů, protože se jedná o opravdu emotivní záležitost pro povykující i obviněného.

**Zpětná vazba** – Proběhne formou Barevná škála. Na zem se dají tři barvy – zelená, červená a žlutá. Zelená barva je pozitivní, červená negativní a žlutá neutrální. Lektor dává otázky týkající spolupráce. Hráči se mohou vždy dle libosti přeskupit. Lektor se průběžně ptá na důvod volby barvy a snaží se diskuzi rozvinout a prohloubit.

#### 8. **Pavučina** (15 – 20 min.)

*Popis:* Tým má za úkol prolézt pavučinu. Háček je v tom, že každým okem může prolézt pouze jeden hráč, pak už se díra „uzavírá“ a přitom se nesmí dotknout lan. Tým si tedy strategicky musí promyslet, jak dírami prolezou všichni. Ti, co už prolezli, musí zůstat na své straně.

*Pomůcky:* Lana.

*Podmínky:* Jsou zapotřebí dva stromy, které jsou od sebe cca 3m. Pod nimi by měla být spíše rovina a měkká tráva.

*Účel:* Pavučina je často využívána jako zábava pro děti, ale ve skutečnosti je daleko vhodnější pro dospělé, protože pro ně je to skutečná výzva. Tým musí vzít v potaz věk a fyzickou zdatnost jednotlivých členů a strategicky uvažovat nad tím, jak

všechny dostat na druhou stranu. Opět je nutná domluva, ale i zvládání vzájemných dotyků a určování hranic, co je komu ještě příjemné a co ne, protože někteří členové budou i přenášeni. Pro lektora zde může být zajímavé sledování rolí, tj. kdo se chopí iniciativy, kdo činu, kdo má týmového ducha, kdo je spíše zdrženlivý a kdo je stratég aj.

*Rizika:* Určitě je třeba dávat pozor na úrazy (upuštění, zamotání, zakopnutí). Také flegmaticnost účastníků může být rizikem, neboť se do aktivity nemusí vžít a tak jim bude jedno, kolikrát se dotknou lana.

**Zpětná vazba** – Nyní je správný čas na aktivitu Moje role. Na zemi budou vyznačeny tři prostory s nápisy sanitka, buldozer, ponorka. Každý tento prostor metaforicky vyjadřuje vlastnosti, které lektor ostatním popíše. Např. sanitka je věrný pomocník, nepříliš průbojný, stojící spíše v pozadí, takový tichý pozorovatel. Lektor pak podává otázky. Nejprve se účastníci sami zařadí, kam uznají za vhodné. Poté se mohou zamyslet nad tím, jak je asi vidí ostatní. Ti se pak mohou vyjádřit k tomu, jestli to tak skutečně vidí i oni. Tato aktivita může být plná překvapení a AHA momentů. Je to v podstatě velmi zkrácená verze Joharyho okénka, ale v této chvíli by tato forma dostačující.

## 9. Šifrování (45 min.)

*Popis:* Týmy se budou snažit za určitý časový limit (25 min.) rozluštit předem připravenou šifru. Znaky se mohou skládat z nějaký symbolů, které běžně používají ve firmě a jsou všem známy (např. nákresy korálek). Prvním úkolem je zjistit abecední překlad na všechny znaky. Jejich rozluštění bude přiděleno na stromech v ohraničeném prostoru fábory (Př. 0: = A). V tomto prostoru se mohou pohybovat vždy pouze dva členové týmu, kteří se pokusí zapamatovat si co nejvíce znaků, které zdělí zapisovateli, kterého si předem určí. Podmínkou je, že se hráči mezi sebou musí střídat. Tým, který jako první rozluští abecedu získá šifrovaný dopis, ve kterém se dozví informace k dalšímu programu.

*Pomůcky:* Listy se zašifrovanou abecedou, listy se zašifrovaným dopisem, fábory, psací potřeby, listy s odpověďmi a provázek či připínáčky na jejich upevnění.

*Podmínky:* Les, ve kterém je větší ohraničený prostor fábory. V tomto prostoru se nachází pověšené nebo opřené odpovědi tak, aby na ně ze startu nebylo možné vidět. Vyznačený start.

*Účel:* Aktivita navazuje na předchozí Pavučinu. Opět je nutné uvážit strategii. Některé odpovědi se budou nacházet blízko startu, jiné dál. Je na místě zvážit věk a fyzickou zdatnost všech členů. Nejen na fyzice však záleží. Nyní se mohou ukázat i lidé s velmi dobrou pamětí a přitom nemusí být rychlí. Tyto informace tým bude získávat během hry a bude s nimi muset operativně zacházet. Pokud bude aktivita úspěšná a dojde ke skutečné kooperaci, členové týmu si „za chodu“ budou navzájem sdělovat informace o tom, co ještě chybí, protože jinak abecedu nerozluští včas. Lektori dohlíží na bezpečnost a na fair-play.

*Rizika:* Členové týmu budou pracovat individuálně a nebudou si navzájem sdělovat informace. Lektor pomocí otázek pak vede tým k tomu, aby přišel na příčiny selhání.

**Zpětná vazba** – Proběhne formou Povídání. Lektor se táže na vyvolané dojmy a pocity. Také na zhodnocení spolupráce a na to, zda cítí od předešlých aktivit nějaký posun. U povídání je pro lektora vždy důležité sledovat průběh hry a ptát se na klíčové momenty. Stává se vlastně takovým televizním moderátorem, který otázkami řídí reality show.

## 1. ODPOLEDNÍ BLOK

- *Popis:* Po pauze, při které si účastníci mohli fyzicky i psychicky odpočinout, přichází výcvik lezení, kdy jsou všem představeny pomůcky a techniky, které si lze vyzkoušet na malé umělé stěně. Během školení od instruktora probíhají také další aktivity, spíše odpočinkové, podněcující spolupráci.
- *Podmínky:* Outdoorové prostředí, lezecká stěna.
- *Cíle:* Seznámit účastníky s lezeckými pomůckami a technikami zajímavou formou, odpočinek.
- *Faktory pozorování:* Zájem účastníků o lezecké aktivity, úroveň spolupráce a komunikace, nálada a podpora mezi účastníky

- *Skupinová dynamika:* Bouření – Formování.
- *Rizika:* Nezájem o lezení, převažující strach z výšek, nízká úroveň spolupráce a komunikace.
- *Zpětná vazba* – Povídání, Trh pocitů.

## 1. Výcvik lezení (2 hod.)

*Popis:* Jelikož na neznámé planetě musí být připraveni na všechno a jejich úkolem bude vztyčit vlajku na nejvyšším bodu, lezecký výcvik je pro budoucí kosmonauty zcela nezbytný. Celá skupina se přemístí do lanového centra. Bude ji čekat výcvik lezení, při kterém si představí lezecké pomůcky a jejich funkci. K dispozici bude umělá lezecká stěna, na které si za dohledu instruktorů budou moci vyzkoušet jištění a jednoduché lezení a pak také slaňování. Důraz bude kladen na uzlovací techniky a správné používání pomůcek. Mezi prodlevami budou týmy mít možnost s lektory hrát Tkaničku kolem stromu a užít si lezení na strom.

*Pomůcky:* Sedací úvazky, helmy, lezecká lana, jistící pomůcky (kýbl), slaňovací pomůcky (osma), karabiny.

*Podmínky:* Nižší lezecká stěna, sloup nebo strom, na které bude uvázáno lano ke slaňování (ideální terén je z kopce).

*Účel:* Lezení může pro mnohé sloužit jako nevšední a adrenalinový zážitek, pro jiné to může být něco, co vyvolává paniku a strach. Účelem je nabídnout nové informace a proškolení v lezeckých dovednostech. Účastnit se tedy mohou i ti, kteří se poté rozhodnou, že se lézt nebudou. Mohou se ale naučit jistit, budou-li chtít. Cílem je tedy poskytnout zážitek, vzbudit adrenalin a zájem o lezení, ale také připravit účastníky na úkol, který je bude čekat další den (lezení po skalách). Lektori sledují vzájemnou podporu a oporu mezi členy.

*Rizika:* Zde je vysoký důraz na bezpečnost a proškolení musí být precizní, aby si každý odnesl potřebné informace do druhého dne. Běžný je strach z výšek a je na každém člověku, jak se k němu postaví. Může však nastat situace, kdy se někdo o svých obavách nezmíní (nebo o nich zatím nevěděl) a posléze zažije panický zážitek. V takovém případě je třeba, aby se dotyčný vydýchal a aby si

nejprve sám utříbil v hlavě, co se mu stalo a proč se tolik bál. To je případ, kdy se komfortní zóna dotyčného značně zmenší. Jeho další kroky budou menší a opatrnější.

**Zpětná vazba** - Povídání umožní zrekapitulovat nově nabyté poznatky. Téma mohou být různá. Mohou se týkat důvěry, strachu z výšek či nepozornosti.

### **Tkanička kolem stromu**

**Popis:** Skupina po cca deseti členech může zkusit vytvořit tkaničku kolem stromu pomocí lana. Jeden hráč musí stát na začátku a druhý na konci. Ostatní jsou rozmístěni mezi nimi a ze svého místa se nikdo nesmí posouvat ani lano pouštět.

*Pomůcky:* Lano

*Podmínky:* Volnější prostranství se stromem nebo sloupem.

*Účel:* V tuto chvíli se část lidí proškoluje, část leze. Pro ostatní je k dispozici kooperační aktivita Tkanička kolem stromu. Jelikož jsou členové smícháni z různých týmů, spolupráce nemusí být tak jednoduchá. Lektor sleduje hlavně domluvu a iniciativu.

*Rizika:* Po smíchání členů bude skupina nesourodá a nesehraná a tak pro ní úkol bude velkým problémem. Mohou nastat komunikační problémy, které by vedly k následné rezignaci a ke vzdání úkolu.

**Lezení na strom** - Zvolí se vhodný strom. Úkolem skupiny bude dostat všechny na něj, aby nikdo nestál na zemi. Odměnou může být společné foto.

*Pomůcky:* Strom.

*Podmínky:* Bytelný strom s množstvím větví.

*Účel:* Někteří na strom vyšplhají hravě, jiní s lezením nahoru mohou mít problémy. Důležité je, aby si mezi sebou všichni pomáhali a vzájemně se podporovali. Někteří šplhající mohou být dokonce překvapení ze svého nečekaného výkonu.

*Rizika:* Rizikem může být samozřejmě pád ze stromu i přes důrazné upozorňování na opatrnost. V takovém případě je důležité zajistit pomoc, jedná-li se o vážnější úraz.

**Zpětná vazba** – Cestou na pauzu může ještě proběhnout zpětná vazba formou Trhu pocitů. Utváří se dvojice, které si navzájem sdělují své zážitky a klíčové momenty. Na povel lektora se pak dvojice mění.

## 2. ODPOLEDNÍ BLOK

- *Popis:* Odpolední bloky jsou pojaty spíše relaxačně, neboť předchozí program je velmi sytý a tak mají účastníci více času a volnosti. Mohou společně relaxovat. Zooming je skvělým ukazatelem úrovně komunikační vyspělosti týmů a zároveň při něm není nevzniká fyzická zátěž. Poté budou všichni pozváni na večerní posezení u ohně, při kterém na ně čeká nejen zpěv a opékání, ale také překvapení.
- *Podmínky:* Outdoorové prostředí, ohniště, les.
- *Cíle:* Odpočinek, dát každému osobní prostor, rozvíjet vzájemnou komunikaci, překvapit účastníky ještě před rozvinutou večerní zábavou a vytvořit pro ně tajemné prostředí.
- *Faktory pozorování:* Úroveň komunikace, všímavost účastníků vůči zmizelým členům, vžití do příběhu.
- *Skupinová dynamika:* Normování.
- *Rizika:* Špatné počasí, nepovedený únos, nevšímavost účastníků.
- *Zpětná vazba:* Moje role, Trh pocitů.

### 2. Až budu velký, tak... (5 – 20 min.)

*Popis:* Skupiny cca po 10 členech si lehnou na trávu a pozorují mraky. Každý postupně řekne, kým by chtěl být, až bude velký.

*Pomůcky:* Žádné.

*Podmínky:* Louka, les, kdekoli, kde je možné si lehnout a bude to příjemné.

*Účel:* Po menším adrenalinovém zážitku si všichni zaslouží relaxační oddych. Mohou zprvu mluvit o tom, co by dělali, až budou velcí, ale postupně se povídání může zabývat jakýmkoli tématem, který si skupina sama určí. Pokud bude chtít skupina mlčet, může mlčet. Jde o to dát skupině prostor pro sebe samu bez zásahu



lektora. Lidé se tak o sobě a ostatních mohou dozvědět nové věci. Mohou se společně smát nebo jen tak ležet.

*Rizika:* Pro temperamentnější lidi bývá náročnější vydržet dlouho jen tak ležet a odpočívat, i když dospělý takový čas často rád ocení.

## 6. **Zooming** (45 min.)

*Popis:* Každý člen týmu dostane kartičku, na které je obrázek. Tuto kartičku nesmí nikomu ukázat, pouze ji popíše ostatním. Úkolem celého týmu je přijít na řád, který v sobě kartičky skrývají a následně je seřadit. Po celou dobu si však obrázky nesmí ukázat, mohou o nich pouze hovořit a aby je seřadili, musí je skládat obrázkem dospodu.

*Pomůcky:* Zooming obrázky.

*Podmínky:* Kdekoli, kam se dá posadit.

*Účel:* V Zoomingu hraje hlavní roli komunikace, jinak hádanku lze rozlousknout. Je to perfektní indikátor případných komunikačních nedostatků, které může sledovat lektor i hráči mezi sebou. V první řadě se tým musí zaměřit na to, jak si vlastně zdělí, co se na obrázku nachází. Aktivita „donutí“ hráče k vzájemnému naslouchání, neboť překřikováním a přerušováním není možné dosáhnout úspěchu.

*Rizika:* Tým může selhat, protože se nedokáže domluvit, což může vyústit v konfliktní situace (viz. Kapitola Nejčastější konflikty na pracovišti a jejich příčiny). Může se ale také s řešením vydat nesprávným směrem. Zpětná vazba poslouží k tomu, aby se přišlo na možné příčiny selhání a předložily se návrhy na lepší řešení.

**Zpětná vazba** – Opět proběhne formou moje role. Protože při Zoomingu jde o to vyřešit společně problém s předem stanovenými podmínkami, avšak bez náповědy, role se projevují daleko výrazněji a je snazší konkrétně je určit. Nyní se však využije rolové členění podle Belbina. Lektor opět popíše jednotlivé vlastnosti. Mohou se vyvěsit i papíry s popisky, protože typů je větší množství. Průběh je pak podobný, jak při předešlé aktivitě Moje role. Lektor se pouze táže na případné přehodnocení předešlých tipů.

## 7. **Noční bojovka a Zarámování – Startujeme!**

*Popis:* Večer budou všichni pozváni k ohni, kde se budou moci občerstvit. Po občerstvení přichází volná zábava (hra na kytaru, zpěv aj.). Během ní lektoři unesou vždy jednoho člena týmu a odvedou ho do lesa (ideálně se zavázanýma očima). Na místo, kde seděl, mohou připnout lístek s nápisem: MÁME VAŠEHO PARTÁKA! (lístek se připne až ve chvíli, kdy si lektoři budou jistí, že by si ztracených členů nikdo jinak nevšiml). Lektoři pak mohou sledovat reakci účastníků na zjištění, že jeden z nich byl zajat a že je v lese. Vyrazí své kolegy zachránit a jak?

Když všichni dorazí do lesa na místo určení, budou na ně čekat svíčky a všichni lektoři společně se „zajatci“. Prostředí by mělo působit tajemně a slavnostně. Při této příležitosti budou všichni pochváleni za to, že i přes rozproudenou zábavu neváhali a vyrazili zachránit své kamarády. Tím splnili poslední zkoušku dobrého kosmonauta.

Přichází na řadu dlouho očekávaný start. Při této příležitosti budou všechny týmy pochváleny za skvělé výkony a budou vyzdviženy jejich kvality lektory, kteří je po celou dobu provázeli. Celková atmosféra bude podtržena hudbou, všechny týmy se posadí do svých „vesmírných lodí“. Následuje předstírání řízení lodi, turbulence, rány asteroidů, posléze se vše uklidní a všichni se ukládají do svých kriospánků, které budou trvat až do druhého dne.

*Pomůcky:* Svíčky, sklenice, reproduktory a mobilní telefon, vojenské oblečení pro lektory.

*Podmínky:* Ideální je cesta do lesa bez světla, na které budou umístěny svíčky jako ukazatele cesty. Poté je zapotřebí v lese vytvořit slavnostnější a více osvětlené prostředí.

*Účel:* Nečekaná večerní vložka by měla působit tajemně a překvapivě. Je důležité, zda si u táborového ohně ostatní vůbec povšimnou, že jeden z nich zmizel. Pokud delší dobu ne, může na skutečnost nenápadně upozornit lektor lístečkem. Pro lektory je důležitou otázkou, koho „unesou“, Pokud zpozorovali, že je tým dobře sehraný, mohou unést i méně populárního člena, který by mohl zažít zajímavé pocity po zjištění, že pro něho jeho kamarádi opravdu přišli. Jinak je vhodné vybrat

spíše průbojnější lidi. Cílem je vytvořit slavnostní prostředí, které účastníky uvede do další části příběhu, který je bude čekat druhý den.

*Rizika:* Lektori musí tento program uskutečnit ještě dříve, než se zábava u ohně skutečně rozproudí, aby dorazili skutečně všichni a nebo aby vůči zmizelému nebyli lhostejní kvůli požitému alkoholu.

**Zpětná vazba** – Může a nemusí proběhnout formou Trhu pocitů. U společného ohně totiž mají účastníci příležitost podat zpětnou vazbu zcela neřízeným způsobem.

### 3. den

#### 1. A 2. DOPOLEDNÍ BLOK

- *Popis:* Dopolední bloky jsou kvůli délce programu spojené dohromady. Tento den mají účastníci možnost ukázat, co si zapamatovali z předešlého dne. Lezení v Suchých skalách bude uzpůsobeno tak, aby působilo jako skutečná výzva. Pracovat se bude s nejistotou. Lektori ustupují do pozadí a již nepředkládají týmům návody. Každý tým musí na řešení přijít sám, což není jednoduché, protože budou existovat obavy o bezpečnost. Tyto mírné obavy jsou vyvolány lektory záměrně, aby lezení a vztyčování vlajky nebylo bráno na lehkou váhu. Samozřejmě je vše zajištěno tou nejvyšší bezpečností.
- *Podmínky:* Suché skály, v případě sychravého počasí nejvyšší bod Suchých skal dosažitelný pěšky.
- *Cíle:* Upevnění týmového ducha a podpory, docílení u účastníků vzájemného respektu i obdivu, fyzický i psychický stimul, předložit výzvu.
- *Faktory pozorování:* Obavy a strach účastníků, podpora, projevy zájmu.
- *Skupinová dynamika:* Normování
- *Rizika:* Nikdo z týmu nebude ochotný lézt či jistit, neadekvátní vykročení z komfortní zóny.
- *Zpětná vazba:* Povídání.

## 1. Zarámování – Přistání na planetě Plutarcha

### Rozcvička (20 – 30 min.)

*Popis:* Vesmírná loď s pasažéry úspěšně přistála na planetu Plutarcha. Všichni se pomalu probouzí ze svého kriospánku. Následuje klidná rozcvička formou jógy.

### Plnění primárního úkolu (2 – 2,5 hod.)

*Popis:* Nyní přichází na řadu primární úkol, který jim byl přidělen a to vztyčit své vlajky na nejvyšším bodu neznámé planety. Kde by se však nejvyšší bod mohl nacházet? Nyní účastníci mohou hádat případně ukazovat, kam by asi měli jít. Posléze celá skupina vyráží na krátký výlet na Suché skály. Každý dostane občerstvení a láhev vody, doporučené je sportovní oblečení a obuv. Zapomenout se nesmí ani na vlajky, které týmy vyráběly první den. Na Suchých skalách budou na skupinu čekat instruktoři s již nataženým lanem. Obtížnost skalní cesty volili podle pozorování z předešlého dne. Nyní si každý tým má možnost vybrat dobrovolníka, který bude lézt a vztyčí týmovou vlajku a který bude jistit, samozřejmě za dohledu instruktorů, avšak bude kladen větší důraz na samostatnost, protože předešlý den si všichni lezecké techniky vyzkoušeli. Instruktor v očích lezců jen nenápadně dohlíží na správnost. Po vyvěšení vlajky mohou lézt i další dobrovolníci. Každý bude mít možnost vyzkoušet si vylézt na skálu, ale i odmítnout a pouze se dívat nebo procházet okolí. Poté se všichni vrátí na oběd a užijí si odpočinkovou polední pauzu.

*Pomůcky:* Lano, jistící pomůcky, helmy, sedací úvazky, vlajky.

*Podmínky:* Suché skály. V případě sychravého počasí se vlajky vztyčí pouze na nejvyšší chůzí dosažitelný bod.

*Účel:* Nyní je čas vyzkoušet, zda dávali všichni pozor na prvním „zkušebním“ lezení. Lze očekávat, že se všichni při jištění budou náležitě kontrolovat, protože lektoři budou působit „ležérně“. Napovídat mohou jen rádoby lhostejnými průpovídkami jako: „No, když myslíš, že je to dobrý nápad. Já bych do toho nešel“... apod. Samozřejmě by patřičně zasáhli, kdyby ani taková varování nepomáhala. Současně budou lezce také jistit, ale nenápadně. Tato akce chce v týmech vyvolat vzájemnou podporu. Dva členové se za tým postaví, aby

vyvěsili vlajku. „Nemusí“ tedy lézt nikdo, kdo by se do toho víc nutil. Takové vědomí je velmi silné, že někdo jiný jde místo mě, abych se např. netrápil/a, nebál/a, neztrapnil/a. V první řadě se na tom tým ale musí domluvit. Vyrůstá pak vzájemná úcta a obdiv. Lektor může sledovat, jestli všichni své lezce napjatě pozorují a podporují, nebo se lhostejně procházejí. To je důležitým ukazatelem, že tým ještě není dostatečně stmelený.

*Rizika:* Na každém výletu mezi rizika patří nějaký úraz (zakopnutí, upadnutí...). Vždy je zapotřebí zajistit odbornou pomoc a informaci zapsat do knihy úrazů. Další komplikací mohou být vývojové odlišnosti účastníků. Pro starší účastníky jsou lezecké aktivity náročnější. Pro mladší dospělé není překážkou fyzická zdatnost, ale případný ostych před ostatními (viz. kapitola Vývojová specifika dospělých). Hrozbou je samozřejmě již zmiňovaná lhostejnost, kterou je třeba probrat na zpětné vazbě.

**Zpětná vazba** - Nyní klade důraz na povídání a vyjadřování pocitů, které v účastnících vyvolal adrenalinový zážitek. Kladou se otázky typu: *„Jak jste se cítili? měli jste strach? Jaký máte pocit z toho, že jste ho překonali? Myslíte, že vás tato zkušenost někam posunula? Jaký máte názor na podporu ze strany kolegů?“* Účastníci mají také možnost porovnat lezení na umělé stěně a na skalách. Celková konverzace by v této fázi již neměla být příliš řízená lektorem. Lektor je spíše posluchačem a pozorovatelem. Zasahuje pouze, pokud se odběhne od tématu, může shrnovat a podporovat transfer zkušeností.

## 1. ODPOLEDNÍ BLOK

- *Popis:* Nyní je čas, aby všichni zúročili nabyté zkušenosti. V tomto bloku se bude pracovat se znalostmi, které účastníci měli příležitost získat při šifrování. Lektori ustupují zcela do pozadí a nyní se z nich stávají ve hře „nepřátelé“. Disciplíny již vyžadují pokročilejší úroveň spolupráce, komunikace i důvěry. Na první pohled se může zdát, že týmy mezi sebou mají soupeřit. Alespoň to bývá zažitým kodexem téměř v každém z nás, že jde-li o nějakou hru, je to vlastně soutěž a jde o to být lepší, než soupeř. S tímto zažitým stereotypem pracuje i tento blok a vlastně se ho

snaží prolomit při závěrečné hře. To však závisí na přístupu a kreativitě hráčů. Není však chybou, pokud na princip spolupráce nepřijdou. Jen zkrátka ještě nenadešel čas pro takový vývoj.

- *Podmínky:* Outdoorové prostředí.
- *Cíle:* Zúročit naučené schopnosti, pokusit se prolomit stereotyp „výherce vs. poražený, přivést účastníky k ochotě postavit se za druhé, ponořit účastníky do prožitku.
- *Faktory pozorování:* Transfer nabytých zkušeností, ochota pomoci svému týmu, úroveň soutěživosti či spolupráce mezi týmy, ponoření účastníků do aktivity.
- *Skupinová dynamika:* Normování – Optimální výkon.
- *Rizika:* Soutěživost, ignorace fair-play, nezaujetí aktivitou, příliš malý krok z komfortní zóny a podcenění skupiny.
- *Zpětná vazba:* Povídání.

## 1. Získání paliva (cca 2 hod.)

### Luštění cedule

*Popis:* Vlajky jsou vztyčeny. Poslání je tedy dokonáno, avšak je tu malý háček. Vesmírné lodě jsou bez paliva. Co s tím? Na řadě je průzkum okolí a ten prokázal důkazy o existenci života na planetě, neboť nedaleko se nachází velká cedule. Připomíná dopravní značku nebo jméno města. Popis na ní je však psaný šifrou, se kterou se však účastníci setkali při svém výcviku. Nyní je jejich úkolem společně zavzpomínat nad překladem. Pokud by přeci jen celá skupina uvízla na slepém bodě, lektor může poskytnout nápovědu, vždy však za vyplnění nějakého „nepříjemného“ úkolu (sahání do krabičky s „hmyzem“, vytahování knoflíku z podivné kaše, sportovní výkony... ).

*Pomůcky:* Cedule s šifrou, kartičky s nápovědou na každé písmenko, papíry a tužky, další pomůcky na „trestné“ aktivity jako krabička se senem, nádoby a přísady na odpudivé „kaše“, knoflíky apod.

*Podmínky:* Louka, okraj lesa.

*Účel:* Nyní spolupracuje celá skupina, ač se při další aktivitě znovu rozdělí na týmy. Musí dát hlavy dohromady, aby si vzpomněli na Šifru, kterou luštili předešlý den. Může se stát, že skupina dokáže vyluštit úplně vše bez nápovědy. Lektori pozorují vývoj a čekají, až se skupina dostane do „slepé uličky“ a pocítí mírnou beznaděj. Poté jim nabídne možnost výměny informací za „jednoduché úkoly“. Buď si lektor sám může vybrat, kdo se úkolu zhostí nebo může dát prostor dobrovolníkům. Při této aktivitě lze pozorovat sílu týmového ducha. Skupinu posiluje vědomí, že jsou její členové ochotní dělat i „nepříjemné“ úkoly, aby ji posunuli dále. Může zde dojít k AHA momentům ohledně některých členů, do kterých by nikdo neřekl, že jsou ochotni „obětovat“ se pro tým. Po této aktivitě by měla být skupina psychicky posílena a do další aktivity vstupovat s vědomím vzájemné opory. Avšak, skupiny budou znovu rozděleny.

*Rizika:* Svým způsobem může být rizikem i neuvěřitelná paměť skupiny, protože by se nedostala k fázi „obětování“. Pokud tomu ale organizační tým chce zamezit, může jednoduše do šifry přidat nové znaky. Za riziko nepovažuji, že by si skupina pamatovala příliš málo znaků, vezmeme-li v potaz Daleovu pyramidu učení.

## **Rybník**

*Popis:* Z cedule se dovědí, že opodál je jakýsi rybník s černou hmotou, která by mohla značit ropu. Problém je v tom, že tento rybník je hlídán jakýmsi tvorem, zřejmě je pro ně tato řeka posvátná. Mají však takové divné oči, působí skoro jako krtci, s tím by se mohlo dát pracovat. Úkolem týmů je přijít na to, jak ropu získat do svých kanystrů pomocí kelímků bez toho, aniž by byli zpozorováni, resp. slyšeni. Kanystry jsou moc těžké a tak zůstávají na startu. Samozřejmě se musí pohybovat s lanem, aby se neztratili. U rybníka bude sedět mimozemšťan (lektor) se zavázanýma očima. Pokud budou slyšeni a lektor na ně ukáže, musí se vrátit na začátek. Mimozemšťana se nesmí kvůli kontaminaci dotýkat za žádných okolností. Tato hra je zaměřená na spolupráci. V této chvíli by měli týmy přijít na to, že mezi sebou nesoutěží a mohou si navzájem pomáhat, např. odlákáním pozornosti.

*Pomůcky:* Kostým mimozemšťana, šátek, kanystry a kelímky, lana.

*Podmínky:* Rybník, jezero, klidnější potok nebo řeka.

*Účel:* Tato hra je zaměřená na opravdovou spolupráci. V této chvíli by měli týmy přijít na to, že mezi sebou nesoutěží a mohou si navzájem pomáhat, např. odlákáním pozornosti. Ovšem k tomu také dojít nemusí a týmy mezi sebou budou soutěžit. V takovém případě je však šance úspěchu daleko menší. Již předchozí aktivita mohla být účastníkům náповědou v tom, že jsou vlastně všichni „na jedné lodi“ a z planety se mohou dostat pouze všichni. Tato hra je vyvrcholením teambuildingového víkendu. Nyní lze skvěle pozorovat, do které fáze skupinové dynamiky se týmy dostaly. Lze předpokládat fázi forming či mírný přechod do performingu.

*Rizika:* Mezi rizika outdoorových aktivit patří vždy počasí. V takovém případě by se aktivita přenesla do vnitřního prostředí s tím, že řeku by nahrazovala větší nádoba s vodou. Také, pokud týmy nezačnou spolupracovat, se hra může protáhnout. Opačným případem by byla okamžitá spolupráce. Pokud by lektori pozorovali už vyšší stupeň vývoje skupinové dynamiky (již performing), musí tomu hru přizpůsobit. Např. hlídajících mimozemšťanů může být více, menší nádoby na nabírání vody apod.

**Zpětná vazba** - Je opět zaměřená na povídání a reflexi toho, co nám tato aktivita přinesla. Otázky by měli být kladeny na téma spolupráce, AHA momentů apod. K dispozici také může být tabule flip-chart, na kterou účastníci mohou zaznamenat své poznatky, zkušenosti, které si odnesou s sebou i mimo teambuilding. Pro srovnání se ke konci vytahují pravidla a cíle, které si účastníci volili při aktivitě Určování pravidel. Zpětná vazba klade nyní největší důraz na transfer zkušeností do běžného i pracovního života.

## **2. ODPOLEDNÍ BLOK**

- *Popis:* Po namáhavém, ale pestrém programu přichází čas loučení. Každý má příležitost trávit poslední chvíle se svými přáteli. Psaní dopisů slouží k utříbení zážitků a je to vlastně osobní zpětná vazba. Dopisy budou dále využity v post-programu. Závěrečný ceremoniál podtrhuje slavnostní okamžik a jasně ukončuje



program. Poté mají všichni příležitost trávit ještě společně čas dle libosti, případně odjet domů.

- *Podmínky:* Outdoorové prostředí.
- *Cíle:* Osobní zpětná vazba, vytvoření slavnostní atmosféry, závěrečné vyhodnocení a transfer zkušeností do běžného života, prostor pro loučení.
- *Faktory pozorování:* Pojetí slavnostního ceremoniálu ze strany účastníků, celkové chování účastníků.
- *Skupinová dynamika:* Normování – Optimální výkon.
- *Rizika:* Slavnostní ceremoniál nebude přijat pozitivně, spěch účastníků vrátit se domů.
- *Zpětná vazba:* Po ceremoniálním obřadu bude mít každý příležitost všem říci, co pro něho účast na teambuildingu znamenala.

## 1. Psaní dopisů

*Popis:* Po náročném programu si nyní mohou všichni společně sednout a relaxovat nad psaním dopisů, které adresují sami sobě. Jaký vzkaz napíší, je na každém z nich. Mohou popisovat, co se jim o tomto víkendu vše přihodilo nebo jen vymýšlet vzkaz pro své budoucí já. S těmito dopisy pak bude pracovat post-program.

*Pomůcky:* Psací potřeby, dopisní papíry, obálky, případně i lepidla a obrázky na koláže.

*Podmínky:* Ideální je větší stůl a židle, ale nevadí ani louka.

*Účel:* Při psaní se často lépe pozorují myšlenky. Během celého programu mohli účastníci zažít spoustu zážitků. Pro každého jsou však podstatné jiné momenty. Tyto chvíle jim pomáhala vstřebávat a lépe pochopit zpětná vazba. Psaní dopisů je ale na osobnější úrovni a nyní má každý příležitost ponořit se do svých pocitů bez toho, aniž by o nich říkal někomu jinému. Je to i takové vědomí, že něco končí a něco nového začíná. Co si však do nových začátků odnášíme?

*Rizika:* Žádná.

## 2. Odlet a slavnostní ceremoniální zakončení (30 min.)

*Popis:* Všem podařilo ze záhadné planety odletět díky získanému palivu. Ihned po přiletu na všechny čeká slavnostní uvítací ceremoniál. Jsou připraveny svíčky, hraje se na hudební nástroje, případně může hrát hudba. Každého účastníka si k sobě zve prezident (lektor v saku) a odměňuje ho státním vyznamenáním za vykonané služby pro vlast v podobě diplomu. Závěrem také dojde k poděkování, společné fotografii a také k loučení, během něhož bude každý mít příležitost říci, co má na srdci, pokud bude chtít. Pak už bude na řadě pouze volná zábava, balení a odjezd.

*Pomůcky:* Převleky (vojenské uniformy, sako), hudební nástroje (příp. přehrávač a reproduktory), svíčky nebo pochodně, diplomy, vlajky týmů.

*Podmínky:* Louka nebo větší místnost.

*Účel:* K slavnostnímu ceremoniálu je každý tým přiveden svým lektorem. Lektor se snaží vyvolat slavnostní vážnost situace. Pokud to uzná za vhodné (jsou-li účastníci příliš rozjaření), může skupině zavázat oči. Nyní je čas zakončení celé akce. Vše má začátek a vše konec a je třeba, aby to všichni s jistotou věděli, protože vědomí toho je důležité. Na konci často vyplouvají na povrch emoce, objevuje se smutek, ale i radost z nově načerpaných zážitků. V každém uvnitř i na povrchu dochází vědomě i nevědomě k transferu zkušeností, k shrnování a k vyhodnocování. Ač byla příležitost si částečně vše projít u dopisů, nyní je transfer ještě silnější a emoce se projevují silněji. Každý má proto na konci příležitost sdělit, co má na srdci.

*Rizika:* Slavnostní ceremoniál může být sabotován ze strany účastníků pro přílišnou teatrálnost. Ale pokud byl celý program úspěšný, k takové situaci nedojde. Při závěrečné zpětné vazbě se často přehání chvála, zrovna tak to mlže být i u kritiky vzhledem pocitu, že každý odjíždí domů a některé lidi již neuvidí. Vůči spolupracovníkům by byla kritika pravděpodobně lehčí, avšak vůči lektorskému týmu mohou být účastníci i velmi konkrétně kritičtí. To může nastat ve dvou případech: Je-li skupina a firemní psychologie v natolik těžkém stavu, že se jí i přes celý program podařilo dostat pouze do fáze stormingu. Není to však špatný výsledek, protože alespoň v nějakém případě dojde ke sjednocení názoru skupiny.

V druhém případě by bylo na místě popřemýšlet nad kvalitou lektorského týmu či programu.

**Zpětná vazba** - Závěrečná zpětná vazba je prováděna ve velkém, kruhu přede všemi a to zcela dobrovolně. Každý má prostor sdělit, co pro něho znamenala účast na teambuildingu.

	1. dopolední blok		2. dopolední blok		1. odpolední blok		2. odpolední blok		Večerní program
<i>Pá</i>	9:00 - 10:30	10:30 - 11:00	11:00 - 12:30	13:30 - 14:30	14:30 - 17:00	17:00 - 17:30	17:30 - 19:00	19:00 - 19:30	19:30 - ??
	Seznamovací aktivity	Svačina	Seznamovací aktivity + zarámování	Oběd	Práce s týmy + Teleshopping	Svačina	Práce s týmy + hledání potravy	Večeře	Volná zábava, večerka
<i>So</i>	9:00 - 10:30	10:30 - 11:00	11:00 - 12:30	12:30 - 13:30	13:30 - 15:30	15:30 - 16:00	16:00 - 17:15	17:15 - 17:45	19:00 - ??
	Ice breakry + důvěrové aktivity	Svačina	Kooperativní aktivity	Oběd	Výcvik lezení na umělé stěně	Svačina	Relaxační aktivity	Večeře	Večerní oheň + Noční bojovka
<i>Ne</i>	9:00 - 12:00			12:00 - 13:00	13:00 - 15:30	15:30 - 16:00	16:00 - 17:30	17:30 - ??	
	Rozcvička + výlet na Suché skály a skalní lezení + Svačina			Oběd	Závěrečná aktivita + závěrečná zpětná vazba	Svačina	Psaní dopisů + Závěrečný ceremoniál	Loučení, odjezd, úklid	

## 8 POST-PROGRAM

### *Post-program jako prevence problémů na pracovišti*

Ve všech předešlých kapitolách jsme si popisovali základní principy teambuildingového programu podle prožitkové pedagogiky. Podle těchto zásad byl vytvořen ukázkový teambuildingový program, který je součástí této bakalářské práce. Právě z tohoto teambuildingu vzniká post-program. Post-program je příležitost pro

zaměstnance v týmu prohloubit a upevnit přínosy teambuildingu. To znamená, že součástí firemní kultury už nemusí být pouze meetingy, školení či krátkodobé teamspiritové programy, ale také prožitkové programy pro zaměstnance. Tyto programy nadále rozvíjejí potenciál těchto běžných akcí. Jsou to příležitosti nejen k odreagování a pobavení zaměstnanců, ale také k jejich týmovému rozvoji.

Post-program má sloužit k prevenci problémů na pracovišti a to velmi hravou a nenásilnou formou. Už jen skutečnost, že je firma ochotná nabídnout tyto programy svým zaměstnancům, svědčí o tom, že si svých pracovníků váží. Zaměstnanci, kteří viditelně zaznamenají zájem ze strany firmy o jejich výsledky, pracují spokojeněji, svědomitěji a efektivněji. Post-program může podporovat sounáležitost, může se věnovat rozvoji spolupráce a zlepšování komunikace. Také však lze pracovat s problémy, které firmu postihují v oblasti mezilidských vztahů a řešit tak případné konflikty. Otevřenou zpětnou vazbou by měl dokázat uvolňovat případná napětí a měl by pomáhat zaměstnancům chápat situace z více úhlů pohledu.

Post-program nabízí různorodé programy, ať už se jedná o workshopy, výlety, výtvarné dílny nebo o prostá posezení. Tyto akce jsou nepravidelné a trvání je vždy různorodé. V této práci je nabídnuto celkem 6 programů, jejichž pořadí by se nemělo porušovat. Jsou sestavovány podle principů prožitkové pedagogiky a jejich přeházení by mohlo narušit pozitivní chod skupinového vývoje. V těchto programech se využívají zásady prožitkové pedagogiky s andragogickým přístupem. V potaz se tedy berou vývojová specifika dospělých. Současně se také měří úspěšnost post-programu pomocí Kirkpatrickova modelu, který poslouží jako ukazatel jeho úspěšnosti.

Stále je velmi důležitý princip dobrovolnosti, který je uplatňován i zde. Zaměstnanci mohou přijít, ale také nemusí. Z toho vyplývají poměrně vysoké nároky na organizátory programu, aby skutečně zaměstnance zaujali natolik, že budou ochotni využít svůj volný čas právě tímto způsobem. Program však nabízí v některých případech zapojení celé rodiny zaměstnanců, aby se šance na úspěšnost programu zvýšila.

Organizátor nepracuje pouze se zaměstnanci, ale i s vedením firmy. Nejenže musí zprostředkovávat prostory a starat se o dostatečnou informovanost zaměstnanců o nastávajících akcích, měl by také firmě předat viditelné výsledky. K tomu

slouží model Kirkpatrick. První tři fáze sleduje a zaznamenává pro firmu lektor. Poslední fázi Výsledky si však po určitém časovém období ověřuje firma sama pomocí dotazníku.

### ***Výhody post-programu***

- prostor pro osobní rozvoj pracovníků,
- prostor pro rozvoj mezilidských vztahů,
- prevence problémů a patologických jevů,
- pracovníci pociťují zájem ze strany firmy o své pracovní výsledky,
- pracovníci mají příležitost ventilovat svá emoční napětí,
- program vede pracovníky ke spolupráci, podporuje komunikaci a vzájemnou důvěru,
- program může nabízet zpětnou vazbu firmě a může tak odhalit možné příčiny problémů na pracovišti.

### ***Možná rizika post-programu***

- návrh post-programu zaměstnance zcela nezaujme – např. v důsledku nesprávného uvedení,
- účastníci se mohou dostat do neplánovaných potíží, které spíše rozvinou konflikt, než aby podporovaly jeho řešení,
- závislost na vnějších vlivech, které mohou nepříznivě ovlivnit průběh post-programu - vysoká absence, špatné počasí, razantní firemní změny...
- program bude pro zaměstnance příliš nízká a nebo naopak příliš vysoká výzva, v důsledku čehož může poklesnout účast.

## ***Návrh post-programu***

### **1. Program - Vzpomínáme...**

*Popis:* Během teambuildingového programu zaměstnanci měli příležitost zažít nové nevšední zážitky, které bývají častým tématem hovorů během pracovní doby. Zprvu euforické vyprávění se však časem promění ve všední téma. První část post-programu se tento prožitek pokouší prodloužit a znovu zužitkovat. Celý teambuilding by měl být

pochtivě dokumentován lektory. K dispozici by tedy měl být dostatek fotografií, případně videozáznamů. Tyto záznamy však účastníkům na teambuildingu záměrně nebyly ukázány, aby posloužily k prvotnímu zaujetí zaměstnanců.

Díky teambuildingu si zaměstnanci také vytvořili plakáty se svými cíli, zásadami, zaznamenán byl také transfer zkušeností a vyrobena byla vlajka. Všechny tyto pomůcky budou využity nyní. Jedná se o krátké posezení, které by mělo proběhnout nejpozději měsíc po teambuildingu. Zaměstnanci se budou moci podívat na promítání svých fotografií, zavzpomínat si nad svými zážitky a tak je i obnovit. Součástí je zpětná vazba, která by měla odpovědět na to, jak zaměstnanci nyní, již s odstupem, nahlíží na celkový program teambuildingu. Pracovat se tak bude s prvotní fází Kirkpatrickova modelu – Reakce. Hodnocení může být pozitivní i negativní. Obě formy jsou vítány. Účastníci budou mít k dispozici své plakáty se zásadami. Nyní společně s lektorem mohou přemýšlet nad tím, zda tyto zásady plní i v pracovním prostředí či nikoli a proč. Lektor také může s účastníky uvažovat nad tím, co by je ve volném čase bavilo. To lze pojmout různě. Každý může dostat např. lísteček, na který svůj nápad napíše a ten hodí do kloboučku. Nápady se mohou zaznamenávat i na tabuli flip-chart. Tyto informace pak mohou sloužit jako inspirace pro tvorbu dalších programů. Závěrem může otevřeně zaměstnancům představit záměr a význam post-programu. Také každý zaměstnanec obdrží společnou fotografii, kterou si vzájemně mezi sebou mohou na památku podepsat.

*Podmínky:* Vhodná je větší místnost s židlemi přímo uvnitř firmy. Ta by měla být vyzdobena předměty z teambuildingu. Firma by měla zprostředkovat pohoštění formou rautu, který by byl naservírován v místnosti pro zaměstnance..

*Pomůcky:* Promítací přístroj, plátno, reproduktory, tabule flipchart, fixy.

*Cíle:* Cílem je obnovit vzpomínky na zážitky a prodloužit tak společný prožitek. Důležité je získat zpětnou vazbu na teambuildingový program od zaměstnanců. Zaměstnanci budou také porovnávat své předešlé týmové cíle a zásady s těmi přítomnými v pracovním prostředí. Snahou je také účastníky zaujmout.

*Rizika:* Rizikem u post-programu je vždy nízká účast.

*Zpětná vazba:* Celý tento program je provázen zpětnou vazbou. Hlavně formou Povídání, ale může být využita i jakákoli jiná zpětnovazební technika.

*Faktory pozorování:* Zájem a zaujetí zaměstnanců, výsledky transferu zkušeností, atmosféra.

## **2. Program – umělecké odpoledne**

*Popis:* Umělecké odpoledne není lákadlem jen pro kreativní lidi. Je to také příležitost, jak se znovu sejít mimo pracovní prostředí. Tento umělecký program je však vymyšlen tak, aby fungoval jako ventil vnitřně nahromaděných emocí a frustrací. Zvládne ho každý a přitom si všichni užijí velkou zábavu. Tentokrát se program přesouvá do venkovního prostředí. Může probíhat kdekoli, ideálně však na pozemcích firmy. Tato aktivita po sobě zanechá nemalý barevný nepořádek, takže při organizaci je nutné brát zřetel také na tyto faktory. Zaměstnanci musí být předem upozorněni na volbu správného oděvu, u kterého nebude vadit případné poškození.

Úkol je následující. Ze skupiny se vytvoří čtyři týmy nějakou hravou formou (rozpočítávání, losování barev...). Každý tým obdrží balónky, do kterých pomocí trychtýře nalije různé barvy a to vždy různé konzistence. V průběhu nalévání barev každý tým obdrží větší dřevotřískovou desku, ze které vznikne budoucí obraz. Pokud budou chtít, mohou ji natřít nějakou barvou. Kreativitě se meze nekladou. Z druhé strany desky se zatluče několik hřebíků. Posléze týmy desky položí na malířské stojany. Na řadu přichází uvázání balónků pomocí provázků tak, aby visely co nejvýše na desce. Uváží se za hřebíky na druhé straně obrazu.

Všichni obdrží šipky a jejich úkolem je trefovat se do balónků a postupně je všechny popraskat. Při prasknutí se z balónku vylije barva, která tvoří na obraze zajímavé zabarvení. Ještě však před prvním hodem lektor zaměstnance požádá, aby na papírek napsali, co nebo kdo je nyní nejvíce rozčiluje v práci a nebo doma a proč tomu tak je. Papírek si každý ponechá. Nyní lektor všechny požádá, aby si vždy před hodem vybrali jeden balónek a představili si pod ním právě onu nepříjemnost.

Zaměstnanci mohou házet šipky a plnit balónky, dokud je to bude bavit. Svůj obraz mohou pak jakkoli upravit. Mohou obtisknout své dlaně, přidat podpisy, přimíchat písek, kamínky nebo rostliny... Lektor nyní dá prostor týmům sdělit si mezi sebou informace, které si každý napsal na svůj lísteček. Důrazně upozorňuje na to, že sdělení je zcela

dobrovolné. Když jsou díla hotová, vytvoří se galerie. Nejprve mohou všichni jen mlčky pozorovat. Potom se lektor u každého obrazu ptá, jak na ně působí, co během jeho vzniku prožívali a jak vnímali házení šipek na svou „nepříjemnost“ převlečenou za nevinný balónek. Také se ptá, zda by si své obrazy pověsili např. v práci. Závěrem lektor může poukázat na to, že vlastně i z něčeho nepříjemného může vzniknout něco opravdu krásného.

Tento program je spíše relaxační. Dává každému prostor hloubat sám v sobě. Kreativní záležitosti častěji lákají více ženy, než muže a proto se umělecké dílo tvoří pomocí šipek, které by mohly zaujmout i muže. Nehledě na to, že i dospělí lidé někdy láká udělat pořádný nepořádek a nebýt za to pokárán. Barvy v nás také podvědomě vyvolávají různé emoce a tak celé dopoledne může mít až terapeutický efekt.

*Podmínky:* Venkovní prostor, kde nebudou vadit rozlité barvy. Ideální je blízký přístup k vodě. Také zde nesmí být frekventované místo, aby někdo nepřišel k úrazu při házení šipkami. O této akci musí být účastníci informováni předem, aby měli správné oblečení. Lektor se také musí předem s firmou domluvit ohledně investice do pomůcek. Na oplátku získá firma zajímavé a originální abstraktní obrazy do svých kanceláří, pokud se zaměstnanci sami rozhodnou pro jejich pověšení např. do svých kanceláří.

*Pomůcky:* Plachty, 4 malířské stojany, 4 větší dřevotřískové desky obdelníkového tvaru, barvy, dostatek vody, balónky, trychtýře, štětce, hřebíky, kladivo, provázek, tužky a papíry, hadříky, náhradní oblečení.

*Cíle:* Dát zaměstnancům prostor tvořit společné dílo, odbourat nahromaděné stresy, nabídnout nevšední zážitek (možnost dělat nepořádek, hod šipkami).

*Rizika:* Strach z ušpinění i přes pracovní oblečení, deštivé počasí, nízká účast.

*Zpětná vazba:* Probíhá formou Povídání u obrazů a Trhu pocitů, kdy si kolegové sdělují mezi sebou své informace z lístečků.

*Faktory pozorování:* Nyní pozorujeme vžití a hravost zaměstnanců. Sledujeme kreativitu, ale i úroveň komunikace a spolupráce během tvorby.

### **3. Program – Račí stezka**



*Popis:* Jedná se o výlet pro rodiny s dětmi a to na celý den během soboty nebo neděle. Zaměstnanci si sami mohou určit, který den jim vyhovuje více. O termínu konání by měli být informováni s dostatečným předstihem, aby si mohli udělat se svou rodinou čas a účast byla co nejvyšší. Trasa by neměla být příliš dlouhá, za to však plná různých soutěží a her. Může se jednat o výšlap na Černou Studnici (start z Nové Vsi) nebo na Bramberk (start u jablonecké přehrady). Tato akce je organizačně náročnější, neboť lektorský tým by měl být větší, aby bylo každé stanoviště obsazené. Během cesty rodiny potkají nejrůznější soutěže a hry, zaměřené především na spolupráci mezi rodiči a dětmi.

Zde je několik tipů:

- Překážková dráha se zahradním kolečkem – dítě nastoupí do kolečka a rodič s ním projede překážkovou dráhu.
- Hody šíškami – do terče, do nádoby, skrz obruč.
- Dojení kravičky – do latexové gumové rukavice se nalije voda, zauzluje se a na špičkách prstů se udělají malé dírky špendlíkem. Úkolem je kravičku podojit a naplnit patřičné množství lahví.
- Lov raků a rybiček – do nádoby se nalije voda a do ní se vloží magnetky s obrázky rybiček a raků. Loví se pomocí prutu, který má místo háčku přivázaný magnet.
- Nízké lanové a vysoké překážky (opičí dráha) – rodiče již s lezením mají zkušenosti a zde si mohou zavzpomínat na techniky, které se mohli naučit na teambuildingu. Úkolem je prolézt určitý počet překážek. Rodina si úkoly může rozdělit mezi sebou. Jištění zajišťují instruktoři.
- Račí stezka – rodina vstupuje do Račí stezky. Nyní by všichni měli jít pozadu, dokud se neobjeví cedule, že Račí stezka končí.
- Vyrábění broží – rodiče s dětmi si mohou vyrobit brože z korálků, které vznikly v Preciose a. s.
- Opékání buřtů.

Soutěží a her může být skutečně široká škála a je na lektorovi, které zvolí nebo si sám vymyslí. Důležité je, aby podněcovaly rodinnou spolupráci. Hry mohou být vymyšlené i tak, aby mezi sebou soutěžili nebo spolupracovali další rodiny (přetahování

lana, stavba věže z kostek apod. ) Občas by také měly zabavit pouze děti, aby rodiče měly čas odpočívat a pohovořit s ostatními kolegy. Součástí cesty by měly být lanové překážky, neboť s těmi již každý zaměstnanec má zkušenosti z předešlého teambuildingu a nyní je příležitost je opět zúročit.

Tento program dá prostor zaměstnancům trávit čas se svou rodinou.. Během cesty mohou volit libovolné tempo. Nemusí za každou cenu dojít do cíle, cení se také jakákoli účast. Je to také velká příležitost k seznamování. Někteří kolegové či kolegyně o sobě ani nemuseli vědět, že mají stejně staré děti, které by si spolu mohly hrát. Zaměstnanci se mohou poznat ze zcela odlišného zorného pole. Přísný vedoucí oddělení je najednou starostlivý a veselý tatínek. V pracovním prostředí vzniká naneštěstí mnoho příležitostí, jak vkládat lidi do škatulek – tichá sekretářka, nudná Eva, perfekcionista Jan apod. Rodinné výlety mohou však kolegy představit ve zcela novém a překvapivém světle.

*Podmínky:* Nějaká kratší trasa (cca 10km), kterou zvládnou všechny věkové skupiny. Dále je zapotřebí zajistit dostatečné množství lektorů. Zaměstnanci o termínu musí vědět s dostatečným předstihem. Informace je tedy zapotřebí vyvěsit na informační tabule ve firmě a požádat vedoucí oddělení, aby o akci zaměstnance informovali také ústně.

*Pomůcky:* Dle programu výletu.

*Cíle:* Dát zaměstnancům příležitost trávit volný čas s celou rodinou, seznámit rodiny mezi sebou, představit zaměstnance mezi sebou v jiném světle, podporovat spolupráci

*Rizika:* Nízká účast, špatné počasí.

*Zpětná vazba:* Na konci výletu účastníci mohou hodit do nádoby nebo klobouku svá sdělení a AHA momenty. Mohou popisovat, nakolik se jejich vnímání ostatních změnilo, jak se jim celý výlet líbil a co si z něho odnášejí. Zpětní vazba se však může provádět u každého stanoviště s celou rodinou.

*Faktory pozorování:* Seznamování rodin, rodinná spolupráce.

#### **4. Program – Stavba vesmírné lodi**

*Popis:* V tomto celodenním programu budou zaměstnanci mít příležitost společně tvořit. Znovu zavzpomínají na teambuilding a na to, v jakém duchu byl zarámován. Jednalo se o vesmírnou tematiku. V první části se vytvoří trojice, které dostanou papír A3. Jejich úkolem bude na tento papír během 10 – 15 min. co nejkonkrétněji nakreslit tři věci. Jednou z nich však vždy musí být vesmírná raketa (vesmírná raketa, kosmonaut, měsíc... ). Zadání mohou být stejná nebo se trochu lišit. Když budou mít všichni hotovo, lektor je seznámí s dalším úkolem.

Nyní si zaměstnanci vytvořili nákres vesmírné rakety. Utvoří se dvě skupiny po 12 členech. Každý tým si posléze bude moci vybrat vzor, podle kterého budou stavět svou loď. Ze všech obrázků všech obrázků si mohou zvolit tu loď, která se jim zdá nejlepší. Volba může proběhnout hlasováním nebo i jinak (každý se postaví k obrázku, který preferuje apod. ). Když je plán vybrán, je před zaměstnance postaven jejich úkol.

Úkolem zaměstnanců bude postavit vesmírnou loď či spíše raketu, která bude mít na stojící části průměr alespoň 50cm a výšku min. 1,5m. Měla by se co nejvíce podobat původnímu nákresu. Háček je v tom, že ji mohou postavit pouze z papíru či kartónu. Použít mohou také lepidlo. Pro toho velké dílo pak mohou společně ve firmě najít místo, kam jej vystaví. Loď mohou vyzdobit dle libosti. Také by jí měli vymyslet nějaké jméno.

Pro tento úkol je důležité vytvořit uvolněné prostředí. Zajistit např. hudební doprovod, malé občerstvení. Při stavbě lodi může občas lektor vyprávět zajímavosti o planetách nebo souhvězdích.

Během tohoto dne se velmi razantně projeví skupinové role. Také mohou být velmi zřetelné zažité firemní stereotypy – nadřízený, podřízený. Během tvorby se mohou objevit i různé konflikty či problémy, o kterých dosud nikdo nevěděl. Zároveň však může panovat nadšená atmosféra nad společnými projekty. Když se tvoří a každý pracuje na svém dílčím úkolu, lidé si rádi povídají. Nemusí se přitom dívat ostatním do očí a to napomáhá větší otevřenosti.

Důležitou součástí je zpětná vazba, která by měla pracovat se skupinovými rolemi. Může se provádět během nebo až po projektu. Tentokrát může být využité dělení např. podle M. Parkera. Jelikož je ale tematika tak trochu i astrologická, mohou se využít i znamení zvěrokruhu. Každý může říci, jaké znamení je a jestli ho dané vlastnosti

skutečně vystihují. Lektor může pouze číst základní charakteristiky a ostatní mohou tipovat, kdo které znamení je. Dále by měly být kladeny otevřené otázky, které se budou zabývat spoluprací, komunikací. Témata mohou být různá – spolehlivost, naslouchání, domluva, zábava, legrace, překvapivé momenty, silné společné chvíle...

*Podmínky:* Velká místnost uvnitř firmy. Za hezkého počasí může program probíhat venku. Důležitý je hudební doprovod, vhodné je malé občerstvení (mohou ho připravit a donést i zaměstnanci).

*Pomůcky:* velké množství použitého papíru, kartón, lepidlo (Hercules, škrobové lepidlo), psací potřeby, barevné fixy.

*Cíle:* Práce na společném projektu, práce se skupinovými rolemi, podpora spolupráce, vytvořit prostor pro komunikaci.

*Rizika:* Nízká účast, špatná kooperace mezi zaměstnanci, komunikační problémy.

*Zpětná vazba:* Probíhá formou Povídání a Moje role.

*Faktory pozorování:* Spolupráce, komunikace, kreativita.

## **5. Program – Seminář masáže a automasáže**

*Popis:* Seminář by se měl konat v odpoledních hodinách po pracovní době. Jelikož každou práci provází špatné držení těla, tj. špatné sezení, stání, stejný pohyb, je vhodné se naučit předcházet budoucím problémům a přítomné začít řešit. Časté zdravotní problémy vznikají vlastně jen proto, že lidé nejsou dostatečně informováni o tom, jak se k práci správně postavit a jak šetřit své svaly a tím i celé tělo.

Seminář by měl vést, společně s lektorem, zkušený fyzioterapeut nebo masér, který může každému zaměstnanci individuálně pomoci. Během lekce bude prostor na dotazy ohledně specifických problémů. Důležité je cvičení automasáže, která napomáhá prevenci před zdravotními obtížemi. Proběhne také nácvik správného sezení, chůze, stání, ale i dýchání.

Důležitou částí je chvíle, kdy si zaměstnanci budou moci masáže vyzkoušet na sobě. Jednalo by se především o masáž šíje, ale i zad, pokud by zaměstnanci projevíli zájem naučit se více technik. V tomto momentu může lektor pozorovat, jak

zaměstnanci reagují na vzájemné dotyky. Při tom může připomenout průběh důvěrových aktivit na trambuildingu (pády důvěry apod.). Upozorní také na princip dobrovolnosti a komu by masáž od někoho jiného byla nepříjemná, může pokračovat v automasáži.

Závěrem zaměstnanci mohou relaxovat u cvičení „pozdrav slunci“. Důraz je kladen na dýchání a uvolnění. Jelikož budou všichni plní dojmů a různých emocí, zpětná vazba by měla probíhat formou „mluvícího kamene“. Mluví vždy pouze ten, kdo má v ruce určitý předmět. Když domluví, předá předmět (slovo) někomu jinému.

*Podmínky:* Velká místnost, patřičně vytopená. Ideální je přítomí. Hrát by měla relaxační hudba a po místnosti by měly být rozmístěné svíčky a vonné lampy s neutrální vůní. K masáži šíje jsou potřeba židle. Hodí se také stoly. Je nutné dodržovat pitný režim, podávat se mohou čaje. Občerstvení není před masáží vhodné.

*Pomůcky:* Svíčky, přehrávací zařízení, vonné lampy, masážní olej, ručníky, papírové utěrky.

*Cíle:* Relaxace, sblížení zaměstnanců mezi sebou, avšak dle komfortní zóny každého z nich, podpora zdravého životního stylu a zdravého držení těla.

*Rizika:* Stud, strach z doteku, vyvolání nepříjemných pocitů.

*Zpětná vazba:* „Mluvicí kámen“.

*Faktory pozorování:* Reakce na vzájemné dotyky, otevřenost a důvěra.

## **6. Program na míru**

*Popis:* Poslední část post-programu se může konat různými způsoby. Zaměstnanci se mohou setkat např. v nějakém restauračním zařízení a společně poklábosit o svých zážitcích a zkrátka o všem, o čem budou sami chtít. Na závěr se rozdávají dopisy, které na teambuildingu adresovali sami sobě. Nyní mají příležitost zavzpomínat a porovnat i svůj osobní vývoj.

Setkání ale může proběhnout také znovu ve firmě v nějaké větší místnosti. Mohou se zde promítat fotografie již nejen z teambuildingu, ale především i z posledních akcí, které společně zažili. Sami si mohou donést občerstvení, společně jej ochutnávat a hodnotit jako praví gurmáni. Součástí dne by měla být také tvorba společné koláže z předem

vytištěných fotografií. Zaměstnanci tak mohou vyjádřit, co všechno společně prožili, ale i to, co tím získali. Koláž slouží jako shrnutí a transfer zážitků a zkušeností.

Lektor se ještě před koláží s účastníky snaží shrnout všechny zážitky a činnosti, které zažili. Vždy k tomu zrekapituluje společně se zaměstnanci, co se měli příležitost naučit. Snaží se s ostatními vzpomenout na nějaké silné či překvapivé momenty. Tato zpětná vazba má vlastně posloužit jako inspirace pro tvorbu koláže. Když je koláž hotová (může jich být i více), zpětná vazba pokračuje. Nyní se ale zaměřuje na transfer. Zaměstnanci nyní obdrží své dopisy, které si kdysi adresovali. Poté společně s lektorem přemýšlí nad tím, zda se někam posunuli – profesně, v osobním a rodinném životě apod. Co se měli příležitost naučit individuálně i jako tým. V čem je program mohl posílit a v čem naopak oslabit? Co by rádi změnili a s čím jsou naopak spokojeni? I těmito otázkami je třeba pracovat. Tato zpětná vazba by však měla probíhat spíše na úrovni přirozené konverzace, během níž se zaměstnanci mohou v klidu obcerstvit, kochat koláží a fotografiemi.

Závěrem se všichni ještě mohou domluvit na místě, které by se jim zdálo ideální na pověšení koláže. Lektor pak může toto vystavení projednat s firemními zástupci. Loučit se bude pouze lektor, ostatní se budou společně vídat nadále na svém pracovišti. Loučení je vždy individuální záležitostí a je na lektorovi, jak tento úkon pojme. Může předat diplomy, malé upomínkové předměty a nebo jen shrnout své zážitky s tímto týmem lidí.

*Podmínky:* Restaurační zařízení nebo velká místnost (konferenční) s promítacím přístrojem a plátnem. Vhodný je hudební doprovod. V místnosti by měl být stůl pro občerstvení, které zaměstnanci přinesou.

*Pomůcky:* Vytištěné fotografie, čtvrtky A2, lepidla (Hercules), barevné fixy, pastelky, nůžky, provázek, časopisy, dopis (z teambuildingového programu).

*Cíle:* Cílem je příjemnou formou shrnout společné zážitky a zakončit post-program.

*Rizika:* Nízká účast.

*Zpětná vazba:* Zpětná vazba je nyní zcela otevřená, probíhá diskusí nad společnými zážitky.

*Faktory pozorování:* Tok konverzace, uvolněnost a otevřenost účastníků, spolupráce.



## 9 DISKUSE

O přínosu teambuildingových programů toho bylo napsáno už spoustu. Skupina spolupracovníků jede na pár dní užít si dobrodružství. Pokud je provedení těchto akcí správné, zaměstnanci odjíždí s novými zážitky a poznatky, plní euforického nadšení. Toto nadšení je pak častým tématem hovorů mezi kolegy. S lidmi, se kterými jste si „neměli co říci“ najednou získáváte příležitost k hovoru. Zkrátka se uměle vytvořila příležitost ke společným tématům. Nevýhodou však bývá, že se tato témata nemusí nadále rozšiřovat a rozvíjet a časem znovu může nastat „mrtvý bod“ v konverzacích.

Jelikož mnohdy není v silách firmy z organizačního i finančního hlediska věnovat svým zaměstnancům více teambuildingových dní, nezbývá, než se obvykle spokojit s jedním nebo dvěma ročně. Proto tato práce vede k zamyšlení nad tím, zda je tento již vžitý stereotyp dostačující? Plánování a celková organizace teambuildingů je velmi náročným úkonem pro firmu i pro zprostředkovatele programu. Proč tedy tuto práci nerozvinout do další sféry a nepracovat s ní i po teambuildingu?

Naskýtá se tedy možnost, která je v této práci pojmenována jako post-program. Tento program by bez předešlé účasti na teambuildingovém programu nešel zrealizovat a to z několika důvodů. Na post-program zaměstnanci musí být patřičně připraveni. Měli by se mezi sebou již lépe znát, měli by je spojovat společné zážitky a měli by vítat společnost ostatních kolegů. Kdyby tomu tak nebylo, nemohl by post-program probíhat nepravidelně, naopak by se proměnil v jakési semináře, na kterých by pravděpodobně byla velmi nízká účast. Také by bylo téměř zbytečné zapojovat rodiny zaměstnanců, protože by chyběl základ k tomu, aby vůbec došlo k seznamování mezi nimi. Pro post-program je tedy nanejvýš důležité, aby skupina dosáhla alespoň fáze stormingu, ideálně normingu, neboť se zabývá nikoli prvopočátky týmové práce, ale jejím rozvojem. Snaží se pracovat s nově nabytými schopnostmi a ty utužovat. Z toho důvodu je vlastně využitý model Kirkpatrick, který pomáhá měřit úspěšnost a to nejen teambuildingu, ale také post-programu.

Jedná se o experimentální program, který zatím nebyl vyzkoušen, proto je jeho měřitelnost velmi důležitá. Každý experiment s sebou nese řadu rizik. Zde hraje roli řada proměnných a zcela nepředvídatelných situací. Během teambuildingu i během post-



programu se mohou projevit skryté problémy a konflikty. Zaměstnanci také nemusí lákat trávit svůj volný čas právě touto formou, ať je myšlenka koncipována sebelépe. Působit mohou firemní změny – nový ředitel, platové ohodnocení, nároky na výkonost zaměstnanců, snižování stavů a mnoho dalších faktorů.

Všechny tyto vlivy mohou poškodit a sabotovat jinak velmi dobrý program. Proto je třeba smířit se i z případným neúspěchem původních plánů. Ovšem i s těmito problémy může teambuilding i post-program velmi dobře pracovat. Důležité je jejich včasné odhalení a následná práce s problémem. Je tedy nutné brát programy, které práce nabízí, pouze jako alternativy. Každý program by se měl upravit podle potřeb skupiny. Tyto programy pracují s rozvojem „univerzálních“ problémů. Řeší spolupráci, komunikaci a důvěru. Rozvíjení těchto vlastností slouží jako účinná prevence před problémy a konflikty, které jsou popsány v kapitolách o konfliktu. Vlastně většina komplikací začíná u problémů s komunikací.

Když se zamyslíme nad nároky, které post-program vyžaduje, nejedná se o žádné enormní množství pomůcek a ani o nijak vysoký finanční obnos. Kdyby firma nesouhlasila s finančními příspěvky k post-programu, dá se vymyslet i s téměř nulovými náklady. Některé pomůcky mohou zaměstnanci sami donést a jiné jsou běžnou součástí kancelářských potřeb. Zato je vhodné pouvažovat nad tím, co by post-program přinést mohl.

Je to osobní prostor pro zaměstnance. Bez dozoru jsou lidé vždy uvolněnější a otevřenější. Post-program může uvolnit nahromaděný stres. Někteří jedinci se těžko seznamují a tyto programy mohou být skvělou příležitostí. Seznámit se mezi sebou mohou i celé rodiny. Obrovskou výhodou jsou díla, která zaměstnanci během programu vyrobí. Pokud firma svolí a vystaví je na dobře viditelném místě, podpoří tím firemní kulturu a sounáležitost. Svým způsobem tím podpoří také post-program, protože výtvary poslouží jako motivace pro ty, kteří se zatím post-programů nezúčastnili.

I přes možná rizika lze od post-programu očekávat úspěch. Zaměstnancům je zdarma nabídnut program, který po nich nechce nic jiného, než jejich čas a chuť. Je to prostor vyhraněný jim. V případě opravdového úspěchu lze očekávat, že se někteří zaměstnanci začnou scházet po pracovní době a to zcela z vlastní iniciativy. Vždyť pro

firmu nemůže nastat lepší situace, než když se z týmu spolupracovníků stanou i dobří přátelé.

## ZÁVĚR

Tato práce vznikla na základě zkušeností s tvorbou teambuildingových programů. Po teambuildingu bývají zaměstnanci plni nových dojmů a zážitků. Tato euforie ale brzy opadá a nahrazuje jí zajetý stereotyp, který teambuilding na nějaký čas dokázal rozvrátit. Práce tedy pracuje s otázkou, jak tyto zážitky dále udržovat a rozvíjet jejich potenciál.

Teoretický základ posloužil k tvorbě výsledného teambuildingového programu a post-programu pro Preciosu. Mezi tyto základy z oblasti teambuildingové tvorby patří např. rolové rozdíly a skupinová práce. Je zde popsána skupinová dynamika a její fáze podle Tuckmanova modelu, které každý teambuilding provází. Bakalářská práce pracuje s principy prožitkové pedagogiky, které se snaží prožitek přenášet do outdoorového prostředí. Popsán je Kolbův cyklus, který se účastníky snaží ponořit do okamžiku skrze principy flow a přitom zabránit nežádoucímu vykročení z komfortní zóny do zóny paniky. K tomu dopomáhá především vždy přítomný princip dobrovolnosti. Aby došlo k transferu zkušeností, práce intenzivně pracuje se zpětnou vazbou.

Vzhledem ke všem těmto zásadám mohl v této práci vzniknout ukázkový teambuilding pro firmu Preciosa a. s., ze kterého vychází následný post-program, který je hlavním výsledkem této práce. Teambuilding pracuje s kooperací, komunikací a důvěrou a jeho cílem je tyto vlastnosti posílit. Následný post-program tyto vlastnosti nadále rozvíjí díky prostoru a času, který je zaměstnancům Preciosy a. s. Věnován.

Pro tvorbu výsledného post-programu bylo třeba zohlednit vývojová specifika dospělých. Díky kapitole o konfliktech na pracovišti mohl výsledný post-program pracovat i s těmito faktory a je tedy sestaven tak, aby působil jako prevence konfliktů na pracovišti díky příležitosti otevřeně komunikovat. Post-program je experiment, který nadále rozvíjí teambuildingový program. Bez uskutečnění teambuildingu by nebylo možné s post-programem efektivně pracovat. V této práci je předvedena ukázka post-programu pro Preciosu a. s., která by měla být pojata pouze jako alternativa, tedy jedna z možností, jak by program mohl vypadat.

Tato ukázka teambuildingového programu a následujícího post-programu byla zdarma předložena firmě Preciosa a. s., která nyní může rozhodnout, zda tyto akce uskuteční a napomůže tak k posílení firemní kultury.

V budoucnu bych byla ráda, kdyby tento program byl skutečně zrealizován. Je však zapotřebí svěřit jej kvalifikovaným pedagogům volného času. Evaluační model podle Donalda Kirkpatricka, jemuž je v práci věnována kapitola, poslouží k následnému vyhodnocení efektivity programu. V případě kladné odezvy ráda podpořím rozšíření post-programu do dalších společností.

## Seznam použité literatury

BEERMANN-HAGEL, Susanne, Monika SCHUBACH a Ortrud E. TORNOW, 2015. *Hry na semináře a workshopy: 124 kreativních her*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5514-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. Jak řídit a vést lidi: Testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6308-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.

CARNEGIE, Dale, 2014. *Cesta k vyrovnanému životu*. Práh. ISBN 978-80-7252-541-6.

CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály, 2015. *Flow: o štěstí a smyslu života*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0918-8.

ČERNÝ, Vojtěch, 2009. Jak jednat s různými typy lidí: příručka pro manažery i běžný život. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2093-4.

ČINČERA, Jan, 2007. *Práce s hrou: pro profesionály*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-802-4719-740.

*Evaluační teorie a praxe* [online]. 2014, roč. 2, č. 1 [vid. 9.6.2017]. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/inpage/jaro-2014/>

EVANGELU, Jaroslava Ester a Oldřich FRIDRICH, 2011. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3927-4.

FEHLAU, Eberhard G, c2003. *Konflikty v práci*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0533-8.

FRANC, Daniel, Daniela ZOUNKOVÁ a Andy MARTIN, 2007. *Učení zážitkem a hrou: praktická příručka instruktora*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5117-019.

*Gymnasion . Teorie komfortní zóny*, 2006, roč. 3, č. 5.

HANUŠ, Radek; CHYTILOVÁ, Lenka, 2009. Zážitkově pedagogické učení. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2816-2.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ-CÍSAŘOVÁ, 2010. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-686-5.

HERMOCHOVÁ, Soňa, 2006. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1155-9.

KIRCHNER, Jiří, 2009. Psychologie prožitku a dobrodružství: pro pedagogiku a psychoterapii. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5125-625.

KIRKPATRICK, Donald L. a James D. KIRKPATRICK, c2007. *Implementing the four levels: a practical guide for effective evaluation of training programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 9781576755327.

KIRKPATRICK, Donald L. a James D. KIRKPATRICK, c2006. *Evaluating training programs: the four levels*. 3rd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. ISBN 9781576757963.

KLEIN, Zamyat M, 2012. *100 kreativních metod a her na semináře a workshopy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4023-2.

KOLAJOVÁ, Lenka, 2006. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1764-6.

LANGMEIER, Josef, Miloš LANGMEIER a Dana KREJČÍŘOVÁ 1998. *Vývojová psychologie s úvodem do vývojové neurofyzologie*. Jinočany: Nakladatelství H&H v Praze, ISBN 80-86180-03-4.

LENCIONI, Patrick, 2009. *Pět příčin selhávání týmů: [jak je rozpoznat a odstranit]*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2398-0.

LEVI, Daniel, c2014. *Group dynamics for teams*. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE. ISBN 978-1-4129-9953-3.

JOHN L. LUCKNER a RELDAN S. NADLER, 1197. *Processing the experience: strategies to enhance and generalize learning*. 2e ed. Dubuque, Io: Kendall/Hunt. ISBN 0787210005.

MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON, 2009. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3003-5.

MOHAUPTOVÁ, Eva, 2009. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-641-4.

NEUMAN, Jan, 1998 *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Vyd. 3. Praha: Portál. ISBN 80-7178-218-1.

PARKER, Glenn M, c2008. *Team players and team work: new strategies for developing successful collaboration*. 2nd ed. Hoboken, NJ: J. Wiley. ISBN 978-0-7879-9811-0.

PAYNE, Vivette, c2007. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1588-6.

*Pedagogická orientace* [online]. 2011, roč. 21., č. 3. [vyd. 25.4.2017]. Dostupné z: [http://www.acor.cz/getattachment/Studovny/Online-zdroje/PedOr11\\_3\\_ZkusenostneReflektivniUceni\\_Nehyba.pdf.aspx](http://www.acor.cz/getattachment/Studovny/Online-zdroje/PedOr11_3_ZkusenostneReflektivniUceni_Nehyba.pdf.aspx)

PELÁNEK, Radek. 2008. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-353-6.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3960-1.

REITMAYEROVÁ, Eva a Věra BROUMOVÁ, 2015. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Vyd. 3. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0988-1.

ŘEZÁČ, Jaroslav, 1998. *Sociální psychologie*. Brno: Paido. ISBN 80-85931-48-6.

SPERANDIO, Sylvie, 2008. *Účinná komunikace v zaměstnání: [pravidla ústního i písemného vyjadřování]*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-360-4.

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA, 2005. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0318-1.

VÁGNEROVÁ, Marie, 2007. *Vývojová psychologie*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1318-5.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva, 2005. TEAMBUILDING – CESTA K EFEKTIVNÍ SPOLUPRÁCI. Praha. ISBN 80-7367-042-9.

ZELINOVÁ, Milota, 2007. *Hry pro rozvoj emocí a komunikace: koncepce a model tvořivě humanistické výchovy*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-197-6.

ZNEBEJÁNEK, František, 2015. *Sociologie konfliktu*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). ISBN 978-80-7419-177-0.

ZNEBEJÁNEK, František, 2015. *Sociologie konfliktu*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). ISBN 978-80-7419-177-0.